DAVID COTTON

Mai Tâm *dịch*

Kỹ năng giải quyết vấn đề trong kinh doanh

SMART SOLUTION

68 phương pháp ra quyết định thông minh



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

VỀ TÁC GIẢ

David Cotton từng làm việc 21 năm tại các công ty kiểm toán như Arthur Andersen và PricewaterhouseCoopers (PwC) trước khi trở thành giảng viên tự do vào năm 2002. Ông từng làm việc tại bốn châu lục và hơn 40 quốc gia, đem đến một loạt các chương trình đào tạo về quản lý, lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, mạng lưới kinh doanh, cách xây dựng sự tự tin, cách làm việc với những người khó hợp tác, quản lý các thay đổi, chiến lược kinh doanh, huấn luyện và đào tạo.

Khách hàng của David trải rộng từ chính quyền địa phương tới chính phủ, bao quát hầu hết các cấp như Nghị viện châu Âu, Ủy ban châu Âu và nhiều cơ quan trực thuộc, Liên Hợp Quốc, BBC, Bộ Ngoại giao Syria, Ủy ban Liên bang Nga, MOD Croatia, PwC, hầu hết các công ty dầu khí Trung Đông, trường Kinh doanh Manchester và nhiều tổ chức khác.

Ông là thành viên của Viện Anh Quốc về Học tập và Phát triển, Viện Lãnh đạo và Quản lý, đồng thời có chứng chỉ về Đào tạo và Phát Triển, Liệu pháp Thôi miên và Lập trình Ngôn ngữ Tư duy (NLP).

Ông đã cho ra mắt rất nhiều bài viết và hơn chục cuốn sách, bao gồm cuốn *Key Management Development Models* (Tạm dịch: Các mô hình phát triển quản lý then chốt) được xuất bản bởi FT Publishing năm 2015.

Trong thời gian rảnh, David thường viết bài bình luận trên một tạp chí âm nhạc chuyên ngành và nhà sưu tầm nhạc cụ. Ông đã cho ra mắt hơn 800 bản nhạc và thường xuyên biểu diễn với ban nhạc của mình. Ông cùng vợ chơi bóng vồ[1] trong câu lạc bộ địa phương và ông chơi gôn cực kỳ tệ.

1. Bóng vồ là bộ môn thể thao xuất xứ từ Pháp, người chơi sẽ đánh bóng vào các lỗ trên một mặt sân hình bát giác.

Lời cảm ơn và yêu thương dành tặng Jane, Philippa và Victoria Cotton.

LỜI MỞ ĐẦU

Tôi khá yêu thích việc giải quyết các vấn đề. Vị sếp xuất sắc nhất của tôi đã dạy cho tôi một điều khi mới bắt đầu sự nghiệp: "Tôi không trả lương để anh báo cáo các vấn đề. Tôi trả lương để anh tìm kiếm các giải pháp. Khi nào anh nghĩ ra thì quay lại gặp tôi." Với một chuyên viên trẻ tuổi, đây là một thông điệp lớn. Hầu hết các sếp sau đó của tôi đều có phản ứng tích cực hơn nhiều khi được đề nghị lựa chọn giải pháp tốt nhất so với giải quyết một vấn đề.

Kỹ năng giải quyết vấn đề trong kinh doanh là tập hợp các công cụ, phương pháp, ý tưởng và cách tư duy về giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định. Cuốn sách tổng hợp các ý tưởng từ nhiều nguồn - từ các phương pháp giải quyết vấn đề theo kiểu truyền thống cũng như sáng tạo, cho đến việc sử dụng các phương án cộng tác trên quy mô lớn.

Với nhiều phương pháp được nêu trong cuốn sách, bạn có thể tăng hoặc giảm quy mô để phù hợp với số lượng người sử dụng chúng: từ một người cho đến hàng ngàn người. Một vài phương pháp là dạng biến thể của các phương pháp khác, trong khi vài phương pháp lại bao gồm nhiều dạng biến thể. Thủ thuật dành cho bạn (với tư cách là người sử dụng), hãy chọn một phương pháp có vẻ phù hợp với vấn đề bạn đang có, sau đó thay đổi để nó thích ứng với bạn. Không có phương pháp nào hoàn toàn bất biến, tức không có cách giải quyết duy nhất cho một vấn đề. Bạn có thể kết hợp các phương pháp để tạo ra một cách làm hiệu quả hơn.

Vài năm trước, tôi đã may mắn được tham gia khóa đào tạo của Ủy ban châu Âu có tên gọi "Nghệ thuật lãnh đạo hợp tác[1] (AOPL)". Nó chủ yếu được dựa trên "Nghệ thuật tổ chức" - một cách tiếp cận mới để tận dụng trí tuệ tập thể và có thể áp dụng cho số lượng người

tham gia khác nhau trong quá trình giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định. Điểm mấu chốt của phương pháp này là: khi cách tư duy tập thể được tổ chức tốt, nó sẽ mang lại kết quả tốt hơn so với khi phụ thuộc vào một nhóm nhỏ lãnh đạo, tức là có một sức mạnh thực sự từ tập thể. Trong nhiều tổ chức, những lãnh đạo cấp cao thường cố gắng giải quyết các vấn đề của tổ chức một cách gần như độc lập, và không tham vấn ý kiến của những người sẽ chịu ảnh hưởng bởi quyết định ấy. AOPL đã mở rộng tầm nhìn của tôi, giúp tôi tiếp cận với những phương pháp có thể áp dụng cho những tập thể lớn cùng làm việc để giải quyết vấn đề và đưa ra những quyết định quan trọng cho cả họ và những người mà họ phục vụ.

[1]. Participatory Leadership - Lãnh đạo hợp tác: Khi lãnh đạo không chuyên quyền và tạo điều kiện để các nhân viên khác (bao gồm cả cấp dưới) tham gia vào quá trình quyết định.

Quá trình giải quyết vấn đề có thể đem lại sự thoả mãn sâu sắc, và phương pháp hợp tác để giải quyết vấn đề có thể tạo nên sức mạnh nội tại. Rất nhiều cơ quan đề cao kỹ năng làm việc nhóm và liệt kê nó trong danh sách những phẩm chất và năng lực công ty kỳ vọng. Khi mọi người cùng làm việc để hướng tới mục tiêu chung, điều này sẽ tạo ra cảm giác phấn chấn - sự phấn khích thực sự - kéo mọi người lại gần nhau hơn, tạo ra sự kết nối và tinh thần đồng đội, qua đó đạt được nhiều lợi ích khác cho công ty. Những mục đích cá nhân được đặt sang một bên và mọi người bắt đầu nhận ra rằng khi làm việc tập thể, họ có thể đạt được nhiều thành tựu hơn so với khi họ làm việc cá nhân hay hợp tác với các bộ phận rời rạc trong doanh nghiệp.

Hầu hết các phương pháp hợp tác giải quyết vấn đề được trình bày ở đây sẽ phủ nhận những người có ưu thế, xông xáo hoặc nhân viên lâu năm có tiếng nói quan trọng hơn. Thay vào đó, mọi người đều có quyền như nhau khi nêu lên quan điểm, và những người trầm lặng hơn sẽ được trao quyền đưa ra ý kiến - một quyền có thể đã bị tước khỏi họ trong quá trình làm việc hằng ngày. Ý tưởng càng được lan rộng thì càng nhiều phương án sáng tạo, chu toàn và hữu ích cho nhiều người sẽ được đưa ra. Sẽ cần sự can đảm nhất định

từ cấp lãnh đạo để từ bỏ một số thẩm quyền mà họ có, qua đó cho phép cấp dưới lên tiếng nhiều hơn. Điều này đồng thời làm tăng sự tôn trọng mà mọi người dành cho bạn với tư cách là người lãnh đạo. Thời kỳ của chế độ lãnh đạo kiểm soát và ra lệnh đã kết thúc rồi. Những người vẫn giữ khư khư tư tưởng đó sẽ nhận ra họ ngày càng bị cô lập với đội ngũ lao động của mình. Thế hệ trẻ - thế hệ Y (Millennials) - sẽ không vì bạn có chức quyền hay lương cao hơn mà tôn trọng bạn. Thay vào đó, họ kỳ vọng sếp của mình sẽ làm điều gì đó xứng đáng để nhận được sự tôn trọng. Họ đã trưởng thành trong một xã hội mà khoảng cách giữa họ và cha mẹ, thầy cô được thu hẹp. Xác suất họ cười nhạo những phát ngôn thể hiện quyền lực sẽ tương đương với xác suất họ xem xét chúng một cách nghiêm túc. Thế hệ trẻ biết nhiều về thế giới hơn, và thường họ có nhận thức xã hội tốt hơn so với các thế hệ trước ở cùng độ tuổi. Thế hệ lớn tuổi thường muốn “nhào nặn” những người trẻ tuổi theo các khuôn mẫu của mình, nhưng những người trẻ thường không lưu lại một công ty đủ lâu để bị thay đổi. Thực ra, họ có xu hướng liên tục thay đổi lĩnh vực nghề nghiệp của mình trong suốt hành trình sự nghiệp. Gần đây tôi đã tổ chức một buổi hội thảo cho một tổ chức nghề nghiệp lớn. Những người tham gia thuộc đủ mọi cấp bậc, từ những trợ lý mới được bổ nhiệm cho đến những đối tác cấp cao. Một đối tác đã tuyên bố rằng mọi người trong khán phòng đều chung một mục tiêu là trở thành đối tác của tổ chức. Tôi đã đưa ra ý kiến rằng hầu hết mọi người hoặc sẽ không ở lại đủ lâu để trở thành một đối tác, hoặc không hề có ý định đó. Đối tác cao cấp đó đã đề nghị mọi người biểu quyết, và trong số khoảng 30 người có mặt trong phòng, chỉ hai người thể hiện mong muốn đạt tới cấp đối tác.

Thế hệ Y muốn trở thành một phần trong quá trình đưa ra quyết định (bất kể mức kinh nghiệm làm việc mà họ có), và nhiều phương pháp được mô tả trong cuốn sách sẽ cho phép họ có tiếng nói. Việc họ không có kinh nghiệm như các cán bộ cấp cao không quan trọng. Góc nhìn mới mẻ và sự tích cực của họ có thể sẽ đem lại một nguyên liệu mới cho quá trình giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định vốn đã rất nhàm chán. Những người gạo cội có thể tìm ra nguyên nhân khiến công việc không thể hoàn thành. Những người trẻ có thể mang tới nhiệt huyết để tìm ra các cách giúp thực hiện ý tưởng.

Cuốn sách sẽ cung cấp các phương pháp giúp kết nối những người ở mọi cấp bậc khác nhau để cùng giải quyết vấn đề. Chúng là những phương pháp bất ngờ, vui tươi và sôi nổi. Nhằm có được sự đối chiếu tốt nhất, tôi cũng cho vào đây một vài phương án giải quyết vấn đề theo kiểu truyền thống.

Xuyên suốt cuốn sách, tôi sẽ nói về "các vấn đề trong doanh nghiệp" như một khái niệm nền tảng cho mọi tổ chức. Bất kể bạn làm việc trong lĩnh vực công, tư nhân, từ thiện, doanh nghiệp xã hội hay tổ chức tình nguyện… các phương pháp được mô tả ở đây sẽ có tác dụng cho trường hợp của bạn, hoặc bạn có thể thay đổi nó một chút để phù hợp với mình. Trong sách có các ví dụ hướng dẫn, và nếu chúng thuộc một lĩnh vực khác với chuyên môn của bạn, bạn vẫn có thể dễ dàng thay đổi chúng để thích nghi với hoàn cảnh của mình.

Đồng thời, xuyên suốt cuốn sách tôi cũng sẽ nói về cách tổng hợp ý tưởng. Xét trên mức độ đơn giản nhất, tổng hợp ý tưởng chính là thu thập và ghi lại các ý tưởng cho đến khi không còn ý tưởng mới nào được đưa ra. Bản thân cách tổng hợp ý tưởng theo kiểu chuẩn mực và truyền thống lại không thực sự hiệu quả, bạn sẽ biết nguyên nhân khi đọc về phương pháp Tổng hợp ý tưởng thuận theo não bộ ở phần sau, nhưng cần lưu ý rằng tiền đề cơ bản của tổng hợp ý tưởng chính là nền móng của rất nhiều phương pháp được viết trong cuốn sách này.

Tôi gọi những người đóng góp vào quá trình giải quyết vấn đề là người tham gia. Bạn sẽ tìm thấy hướng dẫn về các bước chuẩn bị nhằm khiến họ trở thành những người tham gia hữu ích!

Khi bạn đọc về các công cụ, mô hình hoặc ý tưởng, bạn sẽ tìm thấy đầy đủ thông tin về cách áp dụng công cụ đó trong thực tế cùng nguồn thông tin để bạn tìm hiểu thêm (nếu có). Trong nhiều trường hợp, hãy áp dụng chúng ngay lập tức vào công việc của bạn. Có một vài phương pháp hoàn toàn do tôi sáng tạo, và đây là tài liệu duy nhất bạn có thể đọc về chúng.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn:

■ Tổ chức lại vấn đề nhằm giải quyết chúng (và đồng thời giúp ích cho quá trình đưa ra quyết định).

■ Tìm (các) giải pháp cho các vấn đề khó.

■ Tận hưởng quá trình giải quyết vấn đề, dù bạn thực hiện điều đó một mình hay với những người khác.

■ Suy nghĩ sáng tạo hơn, và dần dần các giải pháp sẽ bắt đầu xuất hiện.

■ Tự tin hơn khi đưa ra quyết định, biết rằng bạn đã đánh giá mọi khả năng trước khi cam kết với những giải pháp đó.

Nhằm có được kết quả tốt nhất từ cuốn sách, bạn cần:

1. Đọc phần giới thiệu về những rào cản thường thấy khi giải quyết và tổ chức lại vấn đề cũng như các bước khi giải quyết vấn đề.

2. Xác định bạn sẽ cố gắng giải quyết vấn đề đó một mình, với một nhóm nhỏ hay với một nhóm lớn.

3. Sử dụng Phần 1: Sử dụng công cụ nào và khi nào? Nếu vấn đề của bạn thuộc nhóm các chủ đề chung, hãy sử dụng bảng chỉ dẫn thứ nhất:

a) Tìm ra nhóm phương pháp phù hợp nhất cho vấn đề của bạn.

b) Nhìn vào các cột phía bên phải và tìm phương pháp hỗ trợ tốt nhất cho quy mô người tham gia giải quyết vấn đề của bạn.

c) Đọc lướt qua các phương pháp được liệt kê để tìm phương pháp có vẻ hợp lý nhất.

Nếu bạn có một vấn đề cụ thể, hãy sử dụng bảng chỉ dẫn thứ hai. Nó sẽ chỉ cho bạn những phương pháp có thể dùng riêng hoặc kết hợp với những người khác (có thể áp dụng trực tiếp hoặc cần thay đổi một chút).

Đừng quên bạn có thể kết hợp các công cụ và phương pháp với nhau để tạo nên một công cụ hiệu quả hơn cho việc giải quyết vấn đề.

Tôi hy vọng rằng bạn sẽ yêu thích cuốn sách và cảm thấy nó bổ ích. Tôi sẽ rất vui lòng nhận các phản hồi về thành công của bạn, các cách cải tiến thông minh cho những phương pháp, hoặc cách bạn đã áp dụng những công cụ trong cuốn sách này.

David Cotton

Email: david@davidcotton.co.uk

Web: www.davidcotton.co.uk

Twitter: davidcottonuk

Phần 1
SỬ DỤNG CÔNG CỤ NÀO VÀ KHI NÀO?

Bạn có thể sử dụng nhiều phương pháp tại đây cho riêng mình. Một vài phương pháp phù hợp với nhóm ít người, và một số khác sẽ áp dụng tốt cho nhóm lớn. Vì vậy, chúng tôi xin lưu ý rằng những nhóm nhỏ sẽ bao gồm từ 6 đến 20 người và một nhóm lớn sẽ từ 20 người trở lên. Năm 2011, một buổi hội thảo theo mô hình World Café tại Tel Aviv đã bao gồm 10.000 người. Bạn không cần phải lo nghĩ đến con số khổng lồ đó (ít nhất là chưa)…

Mặc dù nhiều công cụ giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định có thể phục vụ nhiều mục đích, đồng thời áp dụng cho nhiều vấn đề đa dạng, nhưng một số phương pháp đặc biệt hữu ích cho những mục đích cụ thể. Trong bảng dưới đây, bạn sẽ nhìn thấy các phương pháp phù hợp cho những nhóm vấn đề, số thứ tự của các công cụ hoặc phương pháp, cũng như chỉ dẫn về quy mô nhóm người có thể sử dụng phương pháp đó:

Một người = Một mình bạn

Hai người = Nhóm nhỏ

Ba người = Nhóm lớn

Có lẽ không có gì ngạc nhiên khi có nhiều công cụ và phương pháp có thể áp dụng cho nhiều vấn đề khác nhau, chúng được liệt kê dưới đây với tên gọi “Cách tạo ra ý tưởng sáng tạo/ Phương pháp giải quyết vấn đề chung”.

Nhiều phương pháp có thể được mở rộng cho quy mô nhóm lớn hơn (khi đó dấu “X” sẽ được đánh dấu trong nhiều cột).

Bảng chỉ dẫn thứ nhất hướng tới những vấn đề khá chung và phổ biến. Ở bảng thứ hai, bạn sẽ tìm thấy những phương pháp tốt nhất để giải quyết các vấn đề cụ thể hơn.

Nhóm	*Công cụ/Phương pháp*			
Lập kế hoạch sự nghiệp	34, 45		X	
Quản lý các thay đổi	1 1, 9, 16, 25, 35, 36, 39, 50, 67 55, 56, 57	X	X	X
Cách truyền đạt một giải pháp/quyết định	14		X	X
Quản lý xung đột	16, 34, 59		X	
Cách tạo ra ý tưởng sáng tạo/ Phương pháp giải quyết vấn đề chung	13, 23, 24, 27, 28 3, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17 19, 21, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32 36, 52, 61, 64, 65, 67 8, 26, 52, 55, 56, 61, 64	X	X X X	X
Nhóm	*Công cụ/Phương pháp*			
Đưa ra quyết định	7 3, 9, 11, 12, 16, 19, 39, 50 55, 56, 57	X	X	X

Tổ chức vấn đề	38, 54 2, 38, 47, 54 54	X	X	X
Phát triển sự nghiệp/học tập	48, 49, 50		X	
Lập kế hoạch	3, 4, 5, 9, 11, 16, 19, 22, 25, 35, 37 39, 46, 50, 52, 63, 67 46, 52, 55, 56, 58		X X	X
Thiết kế và cải thiện sản phẩm/hệ thống/quá trình	20 9, 10, 16, 20, 21, 29, 36, 51 57, 66	X	X	X
Lập dự án/ Quản lý dự án	9, 63		X	
Phân tích nguyên nhân căn bản	20 20, 32, 33, 41, 42	X	X	
Quản lý các bên liên quan	22 22, 40 40	X	X	X
Phát triển tổ chức/thiết kế tổ chức/ chiến lược	3, 4, 5, 9, 16, 19, 34, 25 39, 52, 60, 63, 67 52, 55, 56, 57		X X	X
Kiểm tra giải pháp	37, 43, 39 10, 18, 37, 39, 43, 59, 65, 68, 50 39	X	X	X
Quản lý thời gian	6, 44 44	X	X	

CÔNG CỤ CHO CÁC VẤN ĐỀ CỤ THỂ

Bảng chỉ dẫn phía trên được áp dụng cho các nhóm vấn đề chung, còn dưới đây là bảng tham khảo hữu ích cho những công cụ giải quyết một số vấn đề cụ thể. Một số phương pháp bạn có thể tự áp dụng, một số khác sẽ cần sự trợ giúp từ những người khác. Mặc dù các phương pháp được thiết kế để nhiều người cùng hợp tác với nhau, bạn vẫn có thể dễ dàng thay đổi chúng để sử dụng khi làm việc một mình.

Làm cách nào để tôi…	*Công cụ/Phương pháp*	
	Một mình	*Với mọi người*
biết rằng tôi đang giải quyết đúng vấn đề?	38	
làm được nhiều việc trong thời gian ngắn hơn?	44	
biết rằng tôi đang tận dụng tốt thời gian làm việc?	6, 44	
tạo động lực thúc đẩy nhóm của tôi?	23	
biết rằng tôi đang ứng tuyển vào công việc phù hợp?	45	
giải quyết mâu thuẫn trong công việc?	34	59
tìm ra lý do khiến công việc không được thực hiện chính xác?	20	

biết được ai sẽ bị ảnh hưởng bởi kế hoạch của tôi?	22	
chắc chắn rằng kế hoạch cho dự án sẽ thành công?		49
tổ chức lại một số quy trình kinh doanh?	20	
đưa ra quyết định khi cấp trên luôn gạt đi quan điểm của tôi?		8, 12, 52, 53, 55, 56, 57
học hỏi từ những người đồng nghiệp?		10, 48, 49
khiến sự thay đổi trở nên hữu dụng?	9	1, 16, 25
thu hút nhiều khách hàng tới doanh nghiệp của chúng tôi hơn?	14	
khiến mọi người hoàn toàn tin vào ý tưởng của chúng tôi?	14	
thiết kế ra các sản phẩm tốt hơn?	9	
đảm bảo rằng các kế hoạch dự án sẽ thành công?		49
đưa ra quyết định tốt hơn?	7	
nhìn nhận từ góc nhìn của người khác?	11, 31	
giải quyết một vấn đề khó khăn có liên quan tới các mối quan hệ phức tạp?	26	26

Phần 2
BẢN CHẤT CỦA VIỆC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

CÁC RÀO CẢN KHI GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Có một điều khá “thần kì” khi giải quyết vấn đề: bạn tìm thấy một giải pháp, bản năng mách bảo rằng chính là nó - và bạn cảm thấy nó đúng. Nhưng các vấn đề có thể biểu hiện theo nhiều cách khác nhau, bao gồm:

■ Sự khác biệt giữa kỳ vọng và thực tế.

■ Không đạt tiêu chuẩn.

■ Nhu cầu về một điều gì đó vượt quá tiêu chuẩn.

■ Kết quả hoặc hiệu suất không nhất quán.

Có rất nhiều lý do khiến việc tìm ra giải pháp cho vấn đề trở nên khó khăn. Bảng dưới đây là một vài nguyên nhân chung và các cách giải quyết tóm lược. Sau đó, bạn có thể đọc phần bên dưới và xem các biện pháp cụ thể để xử lý mỗi vấn đề.

Nguyên nhân	*Biện pháp (tóm lược)*
Một vài người không nhận ra là đang có vấn đề	Giúp họ thấy được lợi ích của các hướng tiếp cận mới, đồng thời không phán xét họ về nguyên nhân của vấn đề

Vấn đề quá lớn để giải quyết ngay	Chia nó thành những phần nhỏ hơn
Cách tổ chức vấn đề chưa tốt	Tổ chức lại một cách cẩn thận
Giải quyết vấn đề quá vội vàng	Dành thời gian thu thập thông tin và hiểu được các hệ quả của mọi giải pháp được đề xuất
Động cơ cá nhân	Có được sự tham gia của những người phù hợp
Mục đích cá nhân	Nhờ sự giúp đỡ của những người phù hợp
Những người có tầm ảnh hưởng	Sử dụng một số biện pháp để giảm bớt tầm ảnh hưởng của họ
Thiếu hiểu biết về vấn đề	Nghiên cứu kỹ lưỡng trước khi giải quyết vấn đề
Những người tham gia giải quyết vấn đề có quá ít kinh nghiệm	Sử dụng một số phương pháp giúp đưa ra giải pháp mới
Những người tham gia giải quyết vấn đề có quá nhiều kinh nghiệm	Cần sự tham gia của những người ít kinh nghiệm và có nhiều quan điểm mới hơn

Không tham khảo ý kiến của những người phù hợp	Hãy đảm bảo rằng bạn có sự tham gia của những người đang chịu ảnh hưởng bởi vấn đề và sẽ bị ảnh hưởng từ các giải pháp của nó
Không truyền đạt được giải pháp	Hãy đảm bảo rằng bạn đã thông báo hoặc đã hỏi ý kiến của những người cần biết về vấn đề đó
Cố giải quyết vấn đề bằng lối tư duy đã tạo ra vấn đề	Sử dụng các biện pháp giúp thoát khỏi lối tư duy theo các nguyên tắc có sẵn
Chỉ khắc phục các biểu hiện bên ngoài mà không giải quyết nguyên nhân sâu xa của vấn đề	Kiểm tra lại để chắc chắn bạn hiểu rõ gốc rễ của vấn đề, sau đó tấn công vào đó thay vì vào các biểu hiện bên ngoài
Thái độ của mọi người!	Hãy xem phần mô tả cụ thể bên dưới

Hãy cùng xem xét cụ thể những ý kiến trên:

Một vài người không nhận ra là đang có vấn đề: Bạn có thể sẽ gặp một số người từ chối thừa nhận vấn đề, bởi việc thừa nhận có thể khiến hình ảnh của họ xấu đi, hoặc giải pháp đưa ra khiến họ thấy không thoải mái. Hãy làm việc với họ để chỉ ra lợi ích của phương pháp mới, đồng thời giữ một thái độ không phán xét. Một số người không thích thay đổi, trừ khi họ bị thuyết phục rằng việc họ đang làm có thể sẽ đem lại thảm họa.

Vấn đề quá lớn để giải quyết ngay: Hãy chia vấn đề lớn thành những vấn đề nhỏ, dễ quản lý hơn. Đồng thời, cần đảm bảo rằng bạn sẽ không đi chệch khỏi vấn đề ban đầu.

Cách tổ chức vấn đề chưa tốt: Kết quả bạn nhận được sẽ tương ứng với việc bạn đang làm. Nếu cẩu thả trong cách diễn tả hoặc tổ chức vấn đề, khả năng cao là bạn sẽ không thể giải quyết vấn đề đó. Trước tiên, hãy đảm bảo rằng bạn đang đề cập đúng vấn đề. Tôi thấy nhiều cơ quan từng đầu tư thời gian, tiền bạc để tìm ra các giải pháp thông minh cho nhầm vấn đề. Nếu ai đó đề nghị bạn thiết kế một cái ghế, khái niệm bạn hiểu về cái ghế sẽ trở thành kim chỉ nam cho suy nghĩ của bạn. Mọi thứ mà bạn thiết kế sẽ được liên kết với khái niệm hiện tại của bạn về chiếc ghế. Nhưng công dụng của một cái ghế là gì? Có thể bạn cho rằng ghế có tác dụng giúp người sử dụng cảm thấy thoải mái. Lúc này đầu óc bạn đã được giải phóng khỏi khái niệm về ghế, và bạn có thể bắt đầu tập trung vào thiết kế một ưu điểm của chiếc ghế đó. Ở mức độ đơn giản nhất, có thể bạn sẽ thiết kế một chiếc võng. Ở mức độ phức tạp hơn, có thể bạn sẽ tìm ra cách giúp người ta lơ lửng nhờ một chiếc gối bơm bằng khí. Khi giải quyết vấn đề, bạn đang thiết kế các giải pháp, và bạn chỉ có thể làm điều này một khi bạn thực sự hiểu vấn đề mà mình đang cố gắng giải quyết.

Thay vì hỏi tại sao có quá ít người mua sản phẩm, hãy hỏi vì sao một số người mua sản phẩm của chúng ta, và tại sao những người khác lại mua sản phẩm từ các đối thủ cạnh tranh. Chúng ta đã làm đúng những điều gì? Làm cách nào ta có thể tận dụng điều đó? Các đối thủ của ta đã làm đúng những điều gì? Chúng ta có thể đưa một vài ý tưởng của họ vào phiên bản sản phẩm cải tiến của mình, qua đó chiếm được thị phần lớn hơn hay không?

Trước khi để những người khác tham gia vào giải quyết vấn đề (và… ngay cả khi bạn định tự giải quyết vấn đề), hãy xem xét cẩn thận về cách bạn đã tổ chức và trình bày vấn đề đó. Hãy lướt qua cách hành văn trong phần trình bày vấn đề, sau đó bước ra chỗ khác. Đợi một lúc rồi quay trở lại, kiểm tra xem bạn còn cảm thấy nó đúng nữa không:

■ Nó có nắm bắt được bản chất của vấn đề hay không?

■ Nó có quá đơn giản hoặc quá phức tạp không?

■ Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn không giải quyết được vấn đề? Có điều gì thay đổi không?

■ Nếu bạn ngó lơ vấn đề này đi, liệu nó có biến mất không?

■ Liệu giải pháp cho vấn đề này có làm nảy sinh các vấn đề khác không?

(Xem phần tiếp theo để có thêm ý tưởng về cách tổ chức vấn đề).

Giải quyết vấn đề quá vội vàng: Lý thuyết về tư duy hệ thống cho thấy lối thoát cho một vấn đề thực ra có thể khiến vấn đề đó nhanh chóng quay trở lại. Nếu bạn vội vàng cố giải quyết một vấn đề - khi chưa nghiên cứu đầy đủ hoặc hiểu biết quá ít về hậu quả của giải pháp đó (từ cả trong lẫn ngoài mảng công việc của bạn) - thì có thể sẽ hại nhiều hơn lợi. Mặt khác, đừng nên để vấn đề tồn tại quá lâu mà không giải quyết, chúng sẽ leo thang hoặc phát triển lớn hơn.

Mục đích cá nhân: Thật không may, hiểu biết về các mục đích cá nhân là điều cần thiết khi giải quyết vấn đề. Có thể bạn nghĩ ra một giải pháp hoàn hảo, nhưng bạn không được phép thực hiện, vì nó không phù hợp với lý tưởng của một ai đó. Để khắc phục điều này, hãy chọn những người phù hợp, sử dụng các biện pháp để khiến quan điểm của những người phản đối có trọng lượng ngang với những người khác, hoặc cho họ tiếp xúc với những quan điểm phổ biến hơn.

Những người có tầm ảnh hưởng: Nhiều phương pháp trong cuốn sách này sẽ hạn chế việc những người nói nhiều, có thâm niên hoặc tầm ảnh hưởng… chi phối những người khác phải lựa chọn phương án của họ. Bạn không thể tránh được những người muốn làm tâm điểm của đám đông, nhưng bạn có thể chọn những biện pháp giải quyết vấn đề sao cho tiếng nói của họ không lấn át tiếng nói của những người khác. Thật vậy, một vài phương án giải quyết vấn đề được mô tả trong cuốn sách này sẽ được thực hiện chủ yếu trong im lặng.

Thiếu hiểu biết về vấn đề: Chúng ta cố gắng hết sức để giải quyết vấn đề, nhưng lại không hiểu biết đầy đủ về nó ngay từ đầu. Lúc này, bạn cần đặt ra những câu hỏi hữu ích, tổng hợp thông tin và làm rõ bối cảnh của vấn đề để mọi người có thể giúp bạn giải quyết chúng.

Kinh nghiệm/kiến thức của những người đang cố gắng giải quyết vấn đề: Hãy cẩn trọng khi lựa chọn những người sẽ cùng bạn giải quyết vấn đề. Sẽ có những ưu và nhược điểm khi lựa chọn những người có nhiều kiến thức/ kinh nghiệm hoặc người có quá ít kiến thức/ kinh nghiệm. Điều này được thể hiện trong bảng sau:

	Ưu điểm	*Nhược điểm*
Quá ít	Cách nghĩ và ý tưởng mới, không bị hạn chế bởi các cách tiếp cận tiêu chuẩn hoặc lối tư duy phổ biến	Cần chuẩn bị rất nhiều để nâng cao trình độ của họ lên mức cần thiết - thời điểm họ trở nên hữu ích
Quá nhiều	Họ hiểu các khái niệm, ngôn ngữ, biệt ngữ, các giả định cơ bản và các giả định có sẵn	Họ gặp khó khăn khi từ bỏ những ý tưởng cố hữu và các cách tiếp cận tiêu chuẩn. Họ "biết" câu trả lời và không sẵn lòng xem xét các phương án thay thế.

Không tham khảo ý kiến của những người phù hợp: Nếu bạn không hỏi ý kiến của những người đang bị vấn đề ảnh hưởng, bạn sẽ không thể đánh giá đầy đủ tình huống. Nếu bạn không hỏi ý kiến của những người sẽ chịu ảnh hưởng từ giải pháp, bạn có thể sẽ cô lập

họ, và từ đó tạo ra những vấn đề lớn hơn so với vấn đề bạn vừa giải quyết.

Không truyền đạt được giải pháp: Chỉ giải quyết vấn đề là chưa đủ, bạn cần phải truyền đạt giải pháp tới những người sẽ bị ảnh hưởng hoặc đã bị ảnh hưởng bởi vấn đề. Hãy mở rộng suy nghĩ, bởi thường một vấn đề tầm thường và một giải pháp hoặc một quyết định nhỏ có thể có những tác động sâu rộng.

Cố giải quyết vấn đề bằng cách sử dụng lối suy nghĩ đã tạo ra vấn đề: Tư duy của chúng ta sẽ nhanh chóng được "thể chế hóa" sau khi gia nhập vào cơ quan. Nếu bạn áp dụng cùng một cách tư duy, cùng một biện pháp, cùng một giả định mà người tạo ra vấn đề đã áp dụng, khả năng bạn giải quyết được vấn đề đó là rất nhỏ. Cuốn sách này chứa đầy các phương pháp cho phép bạn thoát khỏi các giả định trên và tự do khám phá các phương án mới.

Chỉ khắc phục các biểu hiện bên ngoài mà không giải quyết nguyên nhân sâu xa của vấn đề: Phương pháp Học đơn (Single loop learning) chỉ là cách "chắp vá" các biểu hiện bên ngoài - chúng ta nhận ra một vấn đề và sửa chữa nó. Phương pháp Học kép (Double loop learning) khám phá các nguyên nhân căn bản của vấn đề, sau đó sửa chữa những cách quản lý và quy trình đã làm nảy sinh vấn đề đó. Khi đối mặt với một vấn đề dai dẳng trong công việc, bạn cần tìm hiểu cách nó xảy ra, tái hiện lại nó và sau đó bạn sẽ biết cách sửa chữa để vấn đề đó không xảy ra nữa. Trong nhiều năm, tôi đã dẫn dắt một đội ngũ giảng viên quốc tế. Khi ai đó làm sai, tôi sẽ cảm ơn và hỏi xem họ đã sai như thế nào. Họ rất ngạc nhiên khi được cảm ơn, nhưng tôi cho rằng quy trình của chúng tôi đã khiến họ tìm ra phương án như thế, và thay vì khiển trách một sai sót, tôi đã rất biết ơn khi họ làm lộ ra một vấn đề trong cách thức làm việc của chúng tôi. Chúng tôi đã tìm ra nguyên nhân căn bản của vấn đề, giải quyết chúng và chia sẻ các kết quả đạt được như những kinh nghiệm thực tế tốt nhất của mình.

Thái độ của mọi người: Các thái độ điển hình:

■ "Chúng tôi vẫn luôn thực hiện nó theo cách này."

■ “Bạn không thể làm được đâu.”

■ “Nó quá đắt.”

■ “Chúng tôi không có ngân sách dành cho nó trong năm nay. ”

■ “Chuyện này không nằm trong nhiệm vụ của tôi.”

■ “Kệ nó đi.”

■ “Chúng tôi không có thời gian.”

■ “Chúng tôi không thừa nhân lực để làm chuyện này.”

■ “Thành thật mà nói, đó không phải là vấn đề của chúng tôi.”

Có nhiều cách phản ứng cho một vấn đề. Bạn nên nhận biết được những thái độ này và sẵn sàng phản bác lại. Hãy giúp họ thấy rằng nếu không giải quyết vấn đề, tình hình sẽ còn tồi tệ hơn nhiều. Một vài người sẽ phản ứng rằng danh tiếng của họ có thể bị ảnh hưởng, nhiều người khác lại có những thái độ khác nhau, và bạn sẽ phải làm việc với họ dưới góc độ cá nhân.

Đừng quên cho mọi người biết những gì bạn từng làm để giải quyết vấn đề thành công hoặc vì đâu mà bạn có được một quyết định tốt. Tuy nhiên đừng khoe mẽ. Hãy chia sẻ điều đó để thúc đẩy mọi người làm theo các thói quen tốt, giúp họ đạt được thành công giống bạn.

Sự tham gia của những người giàu kinh nghiệm có thể khá quan trọng khi giải quyết vấn đề, tuy nhiên hãy cân nhắc việc đưa những người ít kinh nghiệm vào trong nhóm. Họ có thể mang lại những ý tưởng và cách nhìn mới mẻ mà những người “đã biết trước đáp án” sẽ không nghĩ tới. Thường bạn sẽ phải đấu tranh với các quan điểm: “Đây không phải là cách chúng tôi làm việc”, và nhiều phương pháp hợp tác trong cuốn sách này sẽ giúp phá vỡ những ý tưởng đã ăn sâu đó.

Tôi từng nói rằng cách tổ chức và trình bày một vấn đề sẽ ảnh hưởng đáng kể đến những giải pháp được đưa ra. Chúng ta hãy dành thời gian xem xét cách làm thế nào để tổ chức một vấn đề.

TỔ CHỨC VẤN ĐỀ

Einstein được cho rằng đã nói: “Nếu tôi có một giờ đồng hồ để giải quyết vấn đề, tôi sẽ dành 55 phút để nghĩ về vấn đề và 5 phút để nghĩ về giải pháp.”

Sau đây là vài cách nhanh chóng để tổ chức một vấn đề nhằm giúp bạn giải quyết nó.

40-20-10-5: Trình bày vấn đề của bạn trong 40 từ, rút ngắn nó lại còn 20 từ, sau đó là 10, rồi 5 để tìm gốc rễ của vấn đề. Đôi khi, bạn sẽ thấy việc tổ chức vấn đề súc tích sẽ giúp gợi ý hướng giải quyết cho nó.

Thu thập thông tin: Hãy đảm bảo rằng bạn có mọi dữ kiện trước khi bắt đầu giải quyết vấn đề (đặc biệt khi vấn đề của bạn khá trừu tượng hoặc mơ hồ). Một khi bạn đã tích lũy được thông tin về vấn đề, hãy tổ chức nó thành các câu hỏi xoay quanh vấn đề (càng cụ thể càng tốt). Hãy cân nhắc tới việc sử dụng bảng mẫu sau khi thu thập thông tin:

	Vấn đề	*Độ quan trọng*	*Tính cấp bách*	*Khuynh hướng/ Mức độ thường xuyên*
1				
2				
3				
4				

Vấn đề: Bản chất của vấn đề là gì?

Độ quan trọng: Vấn đề này nghiêm trọng đến mức nào? (ví dụ: về khía cạnh chi phí, chất lượng, độ an toàn, tính nhất quán).

Tính cấp bách: Vấn đề cần được giải quyết nhanh ra sao trước khi nó gây ra vấn đề nghiêm trọng hơn?

Khuynh hướng/Mức độ thường xuyên: Vấn đề xảy ra thường xuyên đến mức nào? Nó đang được cải thiện, giậm chân tại chỗ hay đang tệ hơn?

Mô tả lại vấn đề: Hãy liên tục diễn đạt lại vấn đề cho đến khi bạn cảm thấy nó đúng và thực sự truyền tải được những gì bạn muốn làm. Ví dụ, có thể bạn sẽ bắt đầu bằng, "Làm thế nào để chúng ta tuyển dụng được những người tốt nhất?" Hãy thay từ "tuyển dụng" bằng từ "thu hút". "Tuyển dụng" nghe có vẻ nhàm chán, cứng nhắc và dễ liên tưởng đến quá trình phỏng vấn. "Thu hút" gợi ý về một thứ gì đó thú vị và hấp dẫn hơn. Theo bạn, dạng câu hỏi nào sẽ gợi lên nhiều giải pháp sáng tạo hơn?

Thách thức các giả định: Tất nhiên, để thách thức các giả định bạn cần biết chúng là gì. Hãy tổ chức lại một vấn đề và tự hỏi bản thân: điều gì bạn chắc chắn là đúng và điều gì bạn cho rằng nó đúng. Ví dụ, các thành viên trong nhóm của bạn có thể thường xuyên không đạt được chỉ tiêu. Nếu bạn tập trung vào việc bắt họ chấp hành nghiêm ngặt những chế độ và tiêu chuẩn sẵn có nhằm đạt được chỉ tiêu, tức là bạn đang giả định rằng những chế độ và tiêu chuẩn đó là đúng đắn và phù hợp. Có lẽ bạn sẽ bỏ qua khả năng các chế độ và tiêu chuẩn mới chính là vấn đề (Hoặc khả năng là chính bạn mới là vấn đề!).

Có thể bạn sẽ tốn nhiều thời gian và sức lực để giải quyết sai vấn đề. Tôi đã làm việc trong lĩnh vực đào tạo và phát triển trong nhiều năm, và người ta thường đề nghị tôi thực hiện phân tích về nhu cầu đào tạo (TNA). TNA coi đào tạo là giải pháp cho vấn đề đang tồn tại, trong khi câu trả lời thực sự có thể là tái cấu trúc bộ phận, thay đổi người quản lý, điều chỉnh hoặc sửa đổi một hệ thống hoặc quy trình… Đây đều là các vấn đề về doanh nghiệp chứ không phải các vấn đề về đào tạo. Tôi sẽ sẵn lòng thực hiện một phân tích về nhu cầu doanh nghiệp và đề xuất các giải pháp dựa trên nhu cầu doanh nghiệp, nhưng tôi đã không thực hiện TNA trong hơn một thập kỷ,

bởi vì tôi không muốn làm thiên lệch tư duy của mình (hoặc của khách hàng) ngay từ bước đầu.

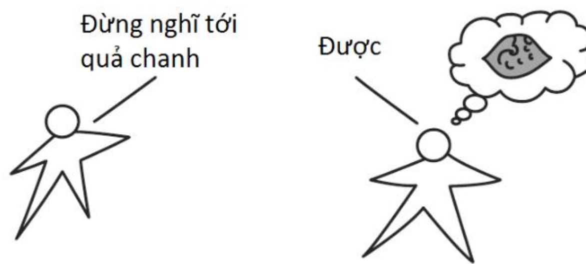
Mở rộng tầm nhìn: Khi tập trung vào một số vấn đề nhỏ với quy mô hạn chế, bạn có thể sẽ bỏ lỡ một vài nguyên nhân tồn tại ở phạm vi rộng hơn. Bằng cách đặt câu hỏi về mục đích lớn hơn - tức là lý do để làm điều gì đó - có thể bạn sẽ khám phá ra rằng nguyên nhân của vấn đề không nằm ở phạm vi mà bạn đã tìm kiếm. Tương tự như vậy, có thể bạn đang xem xét nó từ phạm vi quá cao và cần phải kiểm tra nó ở mức độ chi tiết hơn.

Thu hẹp tầm nhìn: Bạn đã mở rộng phạm vi và vẫn không tìm được nguyên nhân của vấn đề, do đó bạn nghi ngờ rằng vấn đề "có vẻ" lớn này lại xuất phát từ một nguyên nhân rất nhỏ và cụ thể. Hãy thu hẹp phạm vi lại và xem bạn có thể tìm thấy gì.

Thay đổi góc nhìn: Chúng ta có khuynh hướng nhìn nhận vấn đề từ một góc nhìn duy nhất. Bằng cách nhìn vào vấn đề từ góc độ khác - thậm chí là từ góc nhìn của người khác - bạn có thể sẽ có cái nhìn mới sâu sắc về bản chất thật của vấn đề. Thậm chí bạn có thể nhìn thấy giải pháp mà không tốn thêm nhiều công sức.

Hãy sắp xếp vấn đề thành một câu hỏi chứ không phải một câu khẳng định: "Chúng ta đang bán được quá ít tiện ích widget[1]" là một câu khẳng định. Đặt câu hỏi "Ta nên làm thế nào để bán được nhiều widget hơn?" hoặc "Chúng ta phải làm gì để làm chủ được thị phần lớn hơn trong thị trường widget?" sẽ mở ra nhiều hướng suy nghĩ hơn.

[1]. Một công cụ để chạy các ứng dụng nhất định trên máy tính hoặc điện thoại thông minh.



Hãy tổ chức vấn đề bằng ngôn ngữ tích cực: Bản thân sự tiêu cực thường là một thủ thuật về ngôn ngữ hơn là một trải nghiệm thực tế. Nếu tôi nói: “Đừng nghĩ tới quả chanh”, trong đầu bạn sẽ có khuynh hướng tạo ra hình ảnh của chính cái thứ tôi vừa đề nghị bạn đừng nghĩ. Thay vì loại bỏ suy nghĩ về quả chanh trong đầu bạn, tôi đã “cấy” vào đầu bạn hình ảnh của thứ tôi không muốn bạn nghĩ đến. Thay vì hỏi rằng “Tại sao cả nhóm lại thiếu động lực?”, hãy hỏi “Làm cách nào để giúp các thành viên trong nhóm có thêm động lực?” Cần nhận ra rằng thay vì đối xử với cả nhóm như thể họ là những hình khối vô dạng có thể dễ dàng được thúc đẩy bởi những điều giống nhau, chúng tôi đã dùng từ thành viên trong nhóm, qua đó thừa nhận rằng có thể họ có những động lực thúc đẩy khác nhau.

Lật ngược vấn đề: Nếu bạn đang vật lộn để giải quyết một việc gì đó, bạn nên dừng lại và thử khám phá các cách có thể (hoặc thực sự) tạo ra vấn đề đó. Thay vì hỏi làm thế nào để giảm tai nạn giao thông đường bộ, hãy xem xét tất cả những cách mà bạn và những người khác có thể gây tai nạn, sau đó sử dụng các câu trả lời để khơi gợi các ý tưởng để giảm thiểu chúng. Sự sáng tạo đến từ việc tấn công vấn đề từ một góc độ khác. Trên toàn thế giới, các trung tâm thành phố đều dày đặc các biển báo giao thông. Năm 2008, Bohmte, một thị trấn của Đức, đã nhận được trợ cấp từ EU để bãi bỏ các biển báo giao thông. Hai quy tắc duy nhất mà người lái xe phải tuân thủ là giới hạn về tốc độ và nhường đường cho bên phải, bất kể là xe ô tô, người đi bộ hay người đi xe đạp. Kể từ đó, số vụ tai nạn đã giảm đáng kể. Những thử nghiệm tương tự tại Anh, Đan Mạch, Bỉ và Hà Lan đều đã làm giảm đáng kể các tai nạn. Đôi khi, loại bỏ các quy tắc đồng nghĩa với việc mọi người sẽ bắt đầu suy nghĩ cho bản thân và hành động hợp lý hơn. Nếu bạn muốn bắt đầu

giải quyết vấn đề bằng cách thay thế một hệ thống, quy trình hoặc một cách kiểm soát bằng những thứ khác tương đương, hãy cân nhắc xem bạn có thể đạt được kết quả mình muốn bằng cách loại bỏ các hạn chế đó hay không.

Hãy SCAMPER nó: SCAMPER là một công cụ kiểm tra đơn giản để giúp bạn suy nghĩ sáng tạo về một vấn đề. Nó bao gồm thay thế, kết hợp, điều chỉnh, sửa đổi (phóng to hoặc thu nhỏ), thay đổi cách sử dụng, loại bỏ, tổ chức lại (đảo ngược). Bạn không nhất thiết phải áp dụng mọi yếu tố kể trên vào vấn đề của bạn, chỉ nên chọn những yếu tố phù hợp. Hãy thử tưởng tượng tôi có một quy trình, hệ thống hoặc một vấn đề khó hiểu, tôi sẽ gọi nó là X:

Thay thế - Subtitute: Liệu tôi có thể thay thế yếu tố X hiện tại bằng một yếu tố khác không?

Kết hợp - Combine: Liệu tôi có thể kết hợp hai hoặc nhiều yếu tố X để tạo ra thứ gì đó hiệu quả hơn không?

Điều chỉnh - Adapt: Những phần nào của X có thể được điều chỉnh để giải quyết vấn đề của tôi?

Sửa đổi (phóng to hoặc thu nhỏ) - Modify: Liệu tôi có thể sửa đổi vài khía cạnh của X không? Liệu vấn đề có được giải quyết nếu tôi phóng to hoặc thu nhỏ một khía cạnh của nó không?

Thay đổi cách sử dụng - Put to another use: Liệu tôi có thể lấy một phương pháp khác và áp dụng nó vào đây không? Tôi có thể tận dụng một vài khía cạnh của X ở nơi khác không?

Loại bỏ - Eliminate: Tôi có thể bỏ một vài phần của X để giúp nó trở nên hiệu quả hơn không?

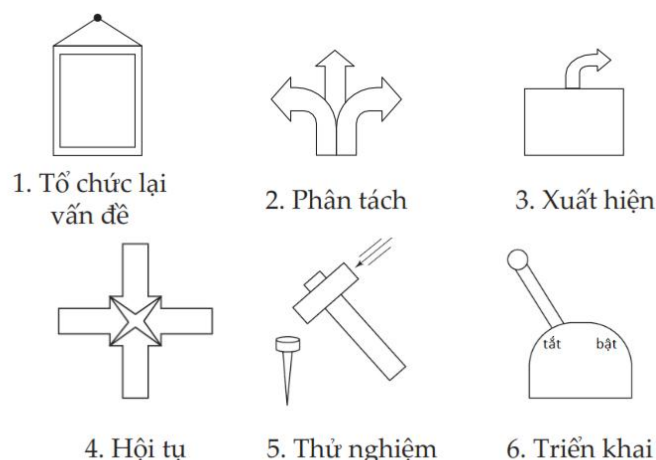
Tổ chức lại (đảo ngược) - Rearrange: Tôi có thể thực hiện các phần của X theo một trình tự khác không? Nếu tôi đảo ngược các yếu tố của X, liệu nó có hoạt động hiệu quả hơn không?

Khi áp dụng SCAMPER vào vấn đề, có lẽ vấn đề của tôi sẽ biến mất một cách đơn giản.

Lưu ý: Khi đối mặt với một loạt những vấn đề liên quan đến nhau, hãy cẩn thận và tập trung vào các vấn đề trọng tâm hoặc then chốt. Hãy xem liệu một yếu tố nào đó trong vấn đề lớn có thể là thứ giúp xoay chuyển vấn đề hay không. Thường khi giải quyết một vấn đề nhỏ, một chuỗi những vấn đề liên quan khác cũng sẽ giảm đi hoặc thậm chí bị loại bỏ. Ví dụ, một nhóm nhân viên đang không thể hiện tốt như kỳ vọng, số lượng thành viên bị ốm cao hơn mức bình thường và mọi người không thể hoàn thành mục tiêu đặt ra. Cơ quan cho rằng tổ chức hoạt động ngoại khóa cho nhóm sẽ làm nâng cao tinh thần, giúp họ tổ chức lại nhóm và tăng hiệu suất làm việc. Nhưng vấn đề thực sự lại ở người quản lý của họ - người đã được thăng chức dựa trên trình độ kỹ thuật của anh ta (mặc dù người này hầu như không có kỹ năng quản lý nào). Hãy đào tạo hoặc thay đổi người lãnh đạo, khi đó mọi vấn đề khác sẽ biến mất. Bạn hãy hình dung mọi vấn đề theo một dòng thời gian: hãy chuyển sự tập trung của bạn từ vấn đề hiện tại sang thời điểm trước khi vấn đề xuất hiện, sau đó nhìn vào tương lai để xác định các ảnh hưởng lâu dài của vấn đề.

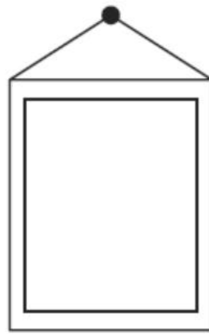
CÁC GIAI ĐOẠN TRONG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Thường thì việc giải quyết vấn đề sẽ diễn ra trong sáu giai đoạn:



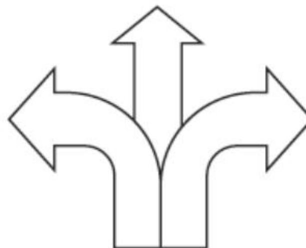
Nhiều phương pháp trong cuốn sách này sẽ được thực hiện theo các giai đoạn ở trên. Đôi khi, một giai đoạn có thể được lặp lại nhằm đào sâu hơn vào vấn đề.

TỔ CHỨC LẠI VẤN ĐỀ



Tổ chức lại vấn đề sao cho nắm bắt được bản chất của vấn đề, đồng thời giúp những người đang tìm giải pháp hiểu được vấn đề.

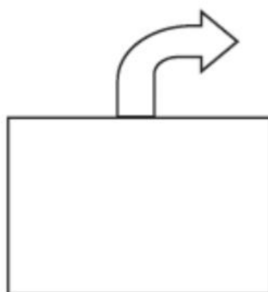
PHÂN TÁCH



Với nhiều người, giai đoạn phân tách là một giai đoạn thú vị và sáng tạo, bởi khi đó một loạt các khả năng sẽ được khám phá. Không có giải pháp rõ ràng nào được đưa ra ở giai đoạn này. Nếu bạn tạo điều kiện thuận lợi cho giai đoạn này, nó sẽ giúp đặt ra rất nhiều câu hỏi, và các câu hỏi sẽ giúp cho cánh cửa học hỏi luôn rộng mở. Trong giai đoạn này, cần có các điều kiện thuận lợi để đảm bảo rằng sẽ có một giải pháp cho sự rối loạn hiện tại, nhờ đó khiến mọi người

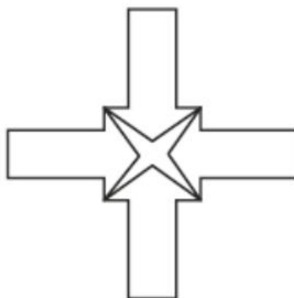
tập trung và luôn nghĩ về vấn đề ban đầu. Đồng thời, cho phép họ có đủ tự do để suy nghĩ về chủ đề và có những liên tưởng sáng tạo, tự do về vấn đề đó.

XUẤT HIỆN



Một số trật tự sẽ bắt đầu xuất hiện trong giai đoạn này. Những câu trả lời xuất hiện vào giai đoạn này không nhất thiết phải được xác định rõ ràng hoặc suy nghĩ thông suốt một cách sâu sắc, chúng chỉ giúp làm sáng tỏ vấn đề. Điều quan trọng là đảm bảo người giải quyết vấn đề nhớ được mục đích ban đầu của các hoạt động đang diễn ra, đồng thời không tốn nhiều năng lượng vào việc giải quyết sai vấn đề hoặc lan man giải quyết một vấn đề khác. Điều này có thể gây thất vọng cho những người muốn (nhanh chóng) có kết quả.

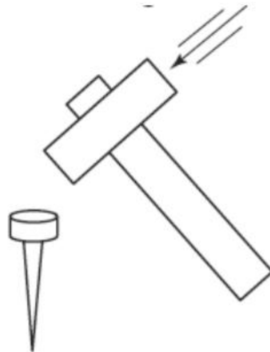
HỘI TỤ



Ở giai đoạn hội tụ, những người tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề sẽ bắt đầu hợp tác nhau và cùng thống nhất các giải pháp tốt nhất. Giai đoạn này có thể bao gồm việc đánh giá các giải pháp thay

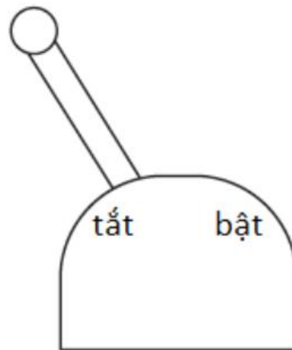
thế, tổng hợp, phân loại các ý tưởng quan trọng và đưa ra những khuyến nghị cho hành động.

THỬ NGHIỆM



Hãy kiểm tra xem giải pháp có tác dụng hay không. Đôi khi bạn sẽ phải kiểm tra nó ở một mảng nhỏ với quy mô hạn chế trước khi áp dụng rộng rãi. Thông thường, bạn sẽ dễ dàng nhận ra nó có tác dụng hay không.

TRIỂN KHAI



Cuối cùng, bạn triển khai giải pháp này trong thực tế.

KHÂU CHUẨN BỊ ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THEO NHÓM

Khi bạn đề nghị một nhóm người tham gia giải quyết vấn đề, bạn đang yêu cầu họ chấp nhận những rủi ro như sau:

■ Cảm thấy bản thân ngu ngốc nếu ý tưởng của họ không được mọi người chấp nhận.

■ Đề xuất những điều cơ quan, tổ chức của bạn khó chấp nhận được.

■ Chống đối lại lối tư duy thông thường về cách thực hiện công việc.

■ Đảo ngược các quy trình và biện pháp vốn có.

■ Khám phá ra rằng cách họ hoặc những người khác vẫn thực hiện không hề phù hợp hay hiệu quả.

Nhằm tạo điều kiện thuận lợi để giải quyết vấn đề, bạn phải nhạy cảm với những điều nêu trên. Việc giải quyết vấn đề thường mang tới kết quả là sự chuyển đổi, và các hiệu ứng từ sự thay đổi đó sẽ tạo ra nhiều cách phản ứng khác nhau:

Chấp thuận chủ động	Những người bị ảnh hưởng hoàn toàn vui vẻ với cách tiếp cận mới, và họ sẽ sẵn sàng để lên tiếng ủng hộ cho nó	Tuyệt vời!
Chấp thuận bị động	Những người bị ảnh hưởng sẽ vui vẻ làm việc theo cách mới, nhưng họ sẽ không lên tiếng ủng hộ nó - họ sẽ chỉ lặng lẽ làm quen và thực hiện những gì họ cần làm	Được
Lãnh đạm	Những người bị ảnh hưởng sẽ không quan tâm đến cách tiếp cận mới. Họ đã từng chứng kiến nhiều sự thay đổi trước đó, thêm một sự thay đổi nữa cũng sẽ không ảnh hưởng lớn tới họ	Sao cũng được!

Phản kháng chủ động	Những người bị ảnh hưởng sẽ thể hiện sự không vui của mình về phương án tiếp cận mới, và phản kháng lại việc nó được thông qua	Tôi phản đối
Phản kháng bị động	Những người bị ảnh hưởng sẽ ngoài miệng đồng ý với phương án tiếp cận mới, tuy nhiên họ sẽ lẳng lặng ngó lơ hoặc thậm chí phá hoại nó	Dĩ nhiên rồi, nhưng không phải khi tôi còn sống...

Nếu bạn xác định được ai thuộc nhóm nào, bạn sẽ dễ dàng quản lý được những phản ứng. Đừng đơn thuần kỳ vọng rằng những người bị ảnh hưởng sẽ nhanh chóng và tự nhiên chấp thuận sự thay đổi trong phương án tiếp cận, phương pháp làm việc, hệ thống, quy trình kiểm soát, cách hành xử… Chúng ta sẽ tìm hiểu kĩ những phản ứng này trong phần triển khai giải pháp ở phần sau của cuốn sách.

TRANG BỊ CẦN THIẾT

Với hầu hết các biện pháp trong cuốn sách này, bạn sẽ không cần gì khác ngoài giấy, bút, bảng lật (hoặc bảng trắng), bút dạ, giấy ghi chú hoặc miếng dán đánh dấu.

Trong mỗi phần sẽ có phần mô tả những thứ bạn cần. Điểm được nhấn mạnh xuyên suốt cuốn sách là các phương pháp tư duy về vấn đề (thay vì sử dụng công nghệ để giải quyết chúng).

Phần 3

PHƯƠNG PHÁP GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CHO CÁ NHÂN HOẶC NHÓM NHỎ

CÔNG CỤ 1

PHÂN TÍCH VÙNG TÁC ĐỘNG VÀ PHÂN TÍCH BIỂU ĐỒ VÙNG TÁC ĐỘNG

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Phân tích vùng tác động là cái tên khá khoa trương cho bộ đôi danh sách về phương pháp tổng hợp ý tưởng, trong đó một danh sách mô tả những tác động sẽ giúp thực hiện các thay đổi, và danh sách còn lại mô tả những rào cản có thể xuất hiện khi triển khai sự thay đổi đó. Ở mức độ đơn giản, nó hoàn toàn không bao gồm phân tích mà chỉ liệt kê những ý tưởng thích hợp.

Phương pháp này sẽ trở thành một công cụ mạnh mẽ khi các ý tưởng được tính toán (bằng đồ thị hoặc bằng số) và cho chúng ta thấy nên tập trung các nỗ lực quản lý của mình vào đâu khi triển khai các thay đổi. Công cụ này có thể được sử dụng cho một cá nhân hoặc nhóm nhỏ làm việc cùng nhau, nhưng nó sẽ hiệu quả nhất nếu được thực hiện bởi một người hoặc một nhóm gồm không quá sáu người cùng làm việc với nhau.

Công cụ này được tạo ra bởi Kurt Lewin, nhà tiên phong trong mảng tâm lý xã hội.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi một tổ chức thất bại trong việc lên kế hoạch chuyển đổi, một trong những nguyên nhân chính là do những người bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi cảm thấy họ không có tiếng nói trong việc này. Hãy sử dụng phương pháp phân tích vùng tác động trong quá trình chuyển đổi càng sớm càng tốt, với sự tham gia của những người có khả năng bị ảnh hưởng trực tiếp từ nó càng nhiều càng tốt. Đồng thời, hãy sử dụng phương pháp này khi đã chuẩn bị xong kế hoạch thay đổi ở cấp cao để xác định thứ tự ưu tiên giữa các bước trong kế hoạch.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một cái bảng lật và hai bút dạ bảng (một màu xanh và một màu đỏ).

■ Bút hoặc bút chì.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Chia bảng ra thành ba cột: hai cột rộng ở hai bên trái, phải và một cột hẹp ở giữa. Viết Hỗ trợ ở trên cùng của cột trái, viết Chướng ngại ở trên cùng của cột phải. Ở cột hẹp ở giữa, hãy viết (theo chiều dọc) một mô tả ngắn về phương án thay đổi được đề xuất.

Tổng hợp mọi ý tưởng có thể hỗ trợ cho sự chuyển đổi, sau đó liệt kê chúng vào cột bên trái. Chúng có thể bao gồm những thứ có sẵn mà bạn có thể tận dụng, hoặc những thứ sẽ tạo ra thay đổi tích cực nếu được triển khai. Bạn có thể phân biệt chúng bằng cách đánh dấu sao (*) vào những hỗ trợ đang có sẵn. Không nên thảo luận bất kỳ điều gì vào lúc này, trừ khi bạn cần làm rõ nội dung nào đó.

Tổng hợp mọi thứ có khả năng gây khó khăn cho việc chuyển đổi, sau đó liệt kê chúng vào cột bên phải. Một lần nữa, có lẽ bạn sẽ muốn phân biệt giữa những chướng ngại đã có sẵn và những chướng ngại có thể sẽ xuất hiện khi thực hiện thay đổi. Quay trở lại

cột Hỗ trợ và bổ sung mọi ý tưởng mới mà bạn có, sau đó lặp lại công đoạn này với cột Chướng ngại.

Ví dụ, hãy tưởng tượng bạn đang tổng hợp các cách để cải thiện động lực làm việc của nhân viên. Lưu ý, ta không cố tình làm cân bằng mỗi chướng ngại ở cột phải với một hỗ trợ ở cột trái. Hai danh sách này tương đối độc lập với nhau, mặc dù trên thực tế, đôi khi các ý trên cột này sẽ có nội dung ngược lại với các ý trên cột kia.

Sử dụng bút dạ màu xanh lá cây, gán một đại lượng (mức độ quan trọng) cho mỗi Hỗ trợ bằng cách vẽ một mũi tên bên dưới mỗi ý, chiều mũi tên chỉ vào cột ở giữa, độ dài của mũi tên (ngắn, vừa, dài) biểu thị tầm quan trọng của ý tưởng. Hoặc bạn có thể chấm điểm cho chúng để thể hiện mức độ quan trọng một cách tương đối.

Sử dụng bút dạ màu đỏ, gán một đại lượng (mức độ quan trọng) cho mỗi Chướng ngại bằng cách vẽ một mũi tên bên dưới mỗi ý, chiều mũi tên chỉ vào cột ở giữa. Tương tự, độ dài của mũi tên (ngắn, vừa, dài) thể hiện tầm quan trọng của ý tưởng. Hoặc bạn có thể chấm điểm cho chúng để thể hiện mức độ quan trọng một cách tương đối.

Ví dụ, khi một nhóm người đang tổng hợp các hỗ trợ và chướng ngại liên quan đến động lực làm việc của nhân viên, có thể họ sẽ tạo ra một bảng như sau:

Hỗ trợ	Động lực của nhân viên	Chướng ngại
Quản lý công việc hàng ngày tốt hơn		Nhân viên được đào tạo sơ sài
Khen thưởng công bằng hơn		Giờ làm việc dài
Tiền lương cao hơn (tính theo giờ làm việc)		Đánh giá bắt buộc dành cho nhân viên (Mô hình tháp chuông)
Môi trường làm việc tốt		Môi trường làm việc mệt mỏi
Đào tạo về quản lý		Hệ thống đánh giá năng lực tồi
Tình đồng nghiệp		Thiếu sự lãnh đạo

Bây giờ ta sẽ xem xét lần lượt từng Hỗ trợ, thảo luận cách thức để bạn tận dụng nó và khiến quá trình chuyển đổi dễ dàng hơn. Hãy bắt đầu với các ý có mũi tên dài, sau đó tìm cách để tăng chiều dài của những mũi tên vừa hoặc ngắn. Qua đó, ta sẽ xây dựng một cái nhìn toàn cảnh về những yếu tố tích cực đang có sẵn hoặc có thể được thực hiện tương đối dễ dàng.

Sau đó, hướng sự tập trung vào các *Chướng ngại,* khám phá xem bạn có thể làm gì để giảm thiểu hoặc loại bỏ chúng hoàn toàn nhằm giúp quá trình chuyển đổi hiệu quả hơn. Tương tự, hãy bắt đầu với các mũi tên dài, sau đó là các mũi tên vừa và ngắn.

CÁC DẠNG KHÁC

1. Phiên bản hai nhóm: Hai nhóm sẽ thực hiện phân tích vùng tác động. Bằng cách sử dụng hai tấm bảng lật khác nhau, nhóm 1 sẽ liệt kê các Hỗ trợ, nhóm 2 liệt kê những Chướng ngại. Hai nhóm đổi chỗ cho nhau. Nhóm 1 sẽ tìm giải pháp cho các Chướng ngại, còn nhóm 2 tìm cách để tận dụng những Hỗ trợ. Sau đó hai nhóm sẽ chia sẻ các ý tưởng của mình với nhau.

2. Phân tích biểu đồ vùng tác động: Hai nhóm thực hiện phân tích vùng tác động bằng cách vẽ thay cho viết. Thông thường, sự tham

gia của vùng não sáng tạo sẽ đem lại nhiều sáng kiến giàu trí tưởng tượng. Một người từ mỗi nhóm sẽ đứng cạnh tấm bảng của nhóm mình, những người còn lại sẽ đổi chỗ. Đầu tiên, nhóm Hỗ trợ sẽ giải thích các bức tranh của nhóm kia (được hỗ trợ bởi thành viên nhóm vẫn ở cạnh bảng), sau đó tìm các cách để giảm thiểu hoặc loại bỏ các chướng ngại mà bức tranh thể hiện. Nhóm Chướng ngại sẽ giải thích các bức tranh của đội còn lại (được hỗ trợ bởi thành viên nhóm vẫn ở cạnh tấm bảng), sau đó tìm cách để tận dụng chúng. Các ý tưởng sẽ được chia sẻ trong buổi thảo luận tập thể.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Người ta có khuynh hướng tin rằng những ý kiến được đánh dấu bằng mũi tên dài nhất sẽ là những vấn đề khó giải quyết nhất. Trên thực tế, bạn có thể sẽ bắt gặp trường hợp những vấn đề khó nhằn tự tiêu tan (một phần hoặc hoàn toàn) khi ta loại bỏ một trở ngại có mũi tên ngắn. Đôi khi vấn đề nhỏ nhất lại chính là điểm giới hạn hoặc đòn bẩy, và việc loại bỏ nó có thể khiến các vấn đề khác biến mất. Ví dụ, sự suy giảm năng suất hoặc sự sụt giảm doanh số bán hàng có thể do một cá nhân trực tiếp hoặc gián tiếp gây ra, và điều chuyển người đó đi nơi khác sẽ loại bỏ được những vấn đề lớn và rõ ràng hơn.

THAM KHẢO

Lewin, K. (2013) The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. Eastford, Connecticut: Martino Fine Books. Tái bản của cuốn sách được xuất bản lần đầu năm 1938.

CÔNG CỤ 2

CÁC CÂU HỎI KHÓ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?



Các câu hỏi sẽ mở cánh cửa cho sự khám phá và sáng tạo. Các câu trả lời sẽ đóng cánh cửa đó lại: thường vào giây phút chúng ta tin rằng đã giải quyết xong vấn đề, ta sẽ ngừng tìm hiểu về nó. Các câu hỏi khó là một công cụ mạnh mẽ để giúp các cá nhân hoặc các nhóm đào sâu vào vấn đề trước khi họ cố gắng tìm ra giải pháp. Thật vậy, khi công cụ này được tận dụng tốt, nó có thể đem lại những câu hỏi ta chưa từng cân nhắc tới, và chúng có thể làm thay đổi bản chất của vấn đề ta đang khám phá.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Trong các giai đoạn đầu của các quá trình thay đổi kế hoạch, khám phá vấn đề hoặc tìm kiếm cách giải quyết một vấn đề khó.

■ Khi một đồng nghiệp có một vấn đề khó khăn và đòi hỏi cách tư duy mới để giải quyết nó.

BẠN CẦN GÌ?

■ Vài tờ giấy.

■ Hai chiếc ghế kê đối diện, đặt cách nhau.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Phương pháp này sẽ có hiệu quả nhất với một hoặc nhóm khoảng năm người.

1. Một người (người khởi xướng) viết một câu hỏi chưa tìm ra lời giải đáp lên một tờ giấy.

2. Người khởi xướng đặt tờ giấy xuống sàn rồi ngồi lên một trong hai chiếc ghế, đọc câu hỏi một hoặc hai lần, sau đó tập trung và chăm chú nhìn vào câu hỏi đó trên sàn nhà.

3. Những người khác đứng xung quanh hai chiếc ghế và nghĩ về câu hỏi.

4. Nếu câu hỏi ban đầu khiến ai đó nghĩ ra một câu hỏi mới, người này có thể ngồi vào chiếc ghế còn trống và nói to câu hỏi của mình. Mọi người không bắt buộc phải trả lời các câu hỏi được đưa ra, việc của họ là hỏi thêm thật nhiều câu hỏi nữa. Mọi người không cần diễn giải câu hỏi của mình hoặc giải thích tại sao họ nghĩ đến câu hỏi đó sau khi nghe câu hỏi đầu tiên. Những người tham gia buộc phải chấp nhận là câu hỏi này có liên quan.

5. Mọi người có thể vỗ vai một trong số những người đang ngồi trên ghế và thay thế vị trí của họ bất cứ lúc nào. Khi một người bị vỗ vào vai, người đó phải đứng dậy và nhường chỗ cho người vừa vỗ vai mình.

6. Sau khi ngồi, người tham gia phải hỏi một hoặc nhiều câu hỏi liên quan.

7. Tiếp tục cho đến khi không ai có thêm câu hỏi mới.

8. Lúc này, người khởi xướng sẽ viết câu hỏi cuối cùng xuống, đọc to câu hỏi đầu tiên và câu hỏi cuối cùng lên.

Sẽ cực kỳ hữu ích khi chứng kiến cách câu hỏi ban đầu bị biến đổi thông qua một loạt các câu hỏi rồi trở thành một thứ có vẻ không liên quan (khi nó được đọc lên lần đầu tiên) đến câu hỏi ban đầu. Thông thường, câu hỏi cuối cùng sẽ có chiều sâu và sức nặng hơn so với câu hỏi đầu tiên và nó sẽ mở ra cách tư duy mới về chủ đề ban đầu. Đôi khi, một câu hỏi chuyển tiếp có thể tạo ra một luồng tư duy mới và mang lại kiến giải sâu sắc cho vấn đề ban đầu. Người

đặt ra câu hỏi ban đầu có thể lựa chọn ghi lại một vài câu hỏi chuyển tiếp.

CÁC DẠNG KHÁC

Hãy sử dụng phương pháp này như một hoạt động họp nhóm trong một sự kiện lớn. Một vài người sẽ xướng lên những câu hỏi họ muốn khám phá trong phần thảo luận tập thể, mỗi câu hỏi sẽ liên quan đến một chủ đề lớn của sự kiện. Các bên quan tâm sẽ tham gia cùng họ theo các nhóm nhỏ hơn, và mỗi nhóm sẽ sử dụng phương pháp này để khám phá các câu hỏi cụ thể. Trong phần thảo luận tập thể, người sở hữu các câu hỏi sẽ chỉ đọc to câu hỏi đầu tiên và cuối cùng trong phiên họp nhóm của mình. Sẽ rất thú vị khi thấy phản ứng của các nhóm khi câu hỏi được đọc lên.

Nếu hoạt động này đạt hiệu quả tốt đa, câu hỏi cuối cùng sẽ khiến mọi người kinh ngạc. Nó có thể là nền tảng để thảo luận sâu khi sử dụng các phương pháp khác trong cuốn sách này.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy đảm bảo rằng mọi người sẽ không:

■ Cố gắng trả lời các câu hỏi được đưa ra. Họ chỉ cần tập trung vào việc đặt các câu hỏi mới dựa trên câu hỏi của những người khác.

■ Chê bai các câu hỏi vì cảm thấy không có sự liên quan giữa chúng với câu hỏi đầu tiên (đối với người đã hỏi câu hỏi đó thì chúng có sự liên quan).

THAM KHẢO

Adams, M. (2009) Change Your Questions, Change Your Life. Oakland, California: Berrett- Koehler Publishers.

Pope, G. (2103) Questioning Technique Pocketbook. Alresford: Teachers' Pocketbooks.

<u>CÔNG CỤ 3</u>

NGHI THỨC BẤT ĐỒNG (VÀ NGHI THỨC THỐNG NHẤT)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Người đang sở hữu vấn đề thường có những cách nghĩ cố hữu về vấn đề đó và những giải pháp khả thi. Phương pháp Nghi thức bất đồng được phát triển bởi Dave Snowden đến từ Công ty Cognitive Edge. Nó cho phép một nhóm người cùng thảo luận một vấn đề, đồng thời người đang “sở hữu” vấn đề đó sẽ đi xung quanh và lắng nghe cuộc thảo luận mà không được can dự vào. Một cuộc thảo luận tốt sẽ mang lại kiến giải mới cho người sở hữu, và có lẽ anh ta sẽ không thể thu được kiến thức mới này nếu tự mình tham gia vào cuộc thảo luận.

Lợi ích của Nghi thức bất đồng là người sở hữu vấn đề sẽ không có cơ hội để bảo vệ quan điểm của mình. Mặc dù đây có vẻ là một bất lợi, nhưng nó ngăn người sở hữu vấn đề trở nên bảo thủ hoặc bảo vệ quan điểm của mình cho đến khi vấn đề đã được khám phá triệt để bởi những người không đặt quá nhiều cảm xúc vào nó. Bằng cách này, người sở hữu vấn đề sẽ được nghe một cuộc thảo luận cân bằng, nhờ đó có thể tinh chỉnh vấn đề, phát triển nó, hoặc thậm chí loại bỏ nó mà không bị cuốn vào cuộc tranh luận để bảo vệ các suy nghĩ thiên vị của mình.

Mặc dù phương pháp này có thể được sử dụng cho cá nhân, nó cũng đồng thời là cách làm hữu hiệu để đánh giá các ý tưởng trong những buổi làm việc nhóm có quy mô lớn hơn.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để kiểm tra các đề xuất hoặc ý tưởng.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một cái bàn và nhiều ghế.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

PHƯƠNG PHÁP CHO NHÓM NHỎ

Hãy sử dụng phương pháp này khi ý tưởng được thảo luận bởi một nhóm nhỏ tương đối (khoảng sáu đến tám người).

1. Một nhóm nhỏ ngồi xung quanh một cái bàn.

2. Người đang sở hữu vấn đề cũng ngồi xuống và đưa ra ý tưởng hoặc lập luận về một điều gì đó (ví dụ: một sự thay đổi, một cách làm mới). Người sở hữu vấn đề sẽ có từ 3 đến 5 phút để nói về quan điểm mới.

3. Sau đó, người sở hữu vấn đề sẽ ngồi quay lưng lại phía mọi người. Họ sẽ tấn công mạnh mẽ vào quan điểm đó (bất đồng), tìm cách cải thiện nó hoặc gợi ý những phương án thay thế tốt hơn (thống nhất) trong một khoảng thời gian nhất định (từ 10 đến 15 phút).

4. Người sở hữu vấn để sẽ không được tham gia vào cuộc thảo luận. Người đó sẽ chỉ lắng nghe những gì người khác nói, học hỏi từ đó và ghi lại những ý kiến phù hợp.

5. Người sở hữu vấn đề có thể lựa chọn rời nhóm sau buổi thảo luận nhằm tìm hiểu kỹ càng các luận điểm chính, sau đó người đó sẽ quay trở lại để thảo luận về những gì họ đã học được.

PHƯƠNG PHÁP CHO NHÓM LỚN

Hãy sử dụng phương pháp này cho các nhóm đông người để thảo luận về một số lượng lớn ý tưởng (nhóm cần đủ đông để có thể chia thành ít nhất ba nhóm nhỏ với khoảng từ ba đến bốn người mỗi nhóm).

1. Nhóm lớn sẽ được chia thành các nhóm nhỏ hơn với số lượng thành viên bằng nhau.

2. Mỗi nhóm nhỏ sẽ ngồi chung một bàn. Cần có khoảng cách hợp lý giữa các bàn để đảm bảo rằng tiếng ồn từ các cuộc thảo luận sẽ

không làm ảnh hưởng đến những người lắng nghe cuộc thảo luận của nhóm mình.

3. Mỗi nhóm sẽ làm việc để phát triển các giải pháp cho vấn đề.

4. Mỗi nhóm sẽ chỉ định một người đại diện. Người này phải đủ linh hoạt để phát biểu thay mặt cả nhóm và đối phó với những chỉ trích về ý tưởng của nhóm.

5. Những người đại diện sẽ dành thời gian để hiểu rõ suy nghĩ của cả nhóm và chuẩn bị một bài phát biểu ngắn.

6. Mỗi người đại diện sẽ phải đứng dậy và di chuyển đến bàn kế tiếp (theo chiều kim đồng hồ) và ngồi vào vị trí trống trên bàn đó.

7. Mỗi người đại diện sẽ trình bày suy nghĩ của nhóm mình cho bàn khác nghe, thường thì 3 - 5 phút là đủ.

8. Khi thời gian trình bày kết thúc, người đại diện sẽ ngồi quay lưng về phía cả bàn. Những người trong nhóm đó sẽ tấn công mạnh mẽ vào quan điểm vừa nêu (bất đồng), tìm cách để cải thiện nó hoặc gợi ý những phương án thay thế tốt hơn (thống nhất) trong một khoảng thời gian nhất định (từ 10 đến 15 phút).

9. Người đại diện không được phép tham gia vào cuộc thảo luận mà chỉ được lắng nghe và học hỏi từ nó.

10. Người đại diện sẽ rời nhóm này sau khi cuộc thảo luận kết thúc, sau đó di chuyển tới khu vực trung tâm và chờ đến khi tất cả các bàn đã kết thúc thảo luận.

11. Sau đó, người thảo luận sẽ quay trở lại nhóm ban đầu của mình và thảo luận những điều họ biết thêm sau quá trình vừa rồi. Những ý tưởng hay sẽ được trình bày trong buổi thảo luận tập thể sau đó.

CÁC DẠNG KHÁC

Bạn có thể lặp lại quy trình vừa rồi nếu cần thiết. Ví dụ:

■ Đề nghị những người đại diện tham gia vào một nhóm mới để trình bày và lắng nghe cuộc thảo luận.

■ Đề nghị các nhóm tiếp tục khám phá ý tưởng của họ sau khi được nghe phản hồi từ người đại diện ở vòng trước. Sau đó, mỗi nhóm sẽ cử một đại diện mới để trình bày những ý tưởng đã được cải thiện tới một nhóm khác.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

■ Người đang sở hữu vấn đề/người đại diện cần phải cực kỳ linh hoạt.

■ Nếu bạn có những nhóm lớn để thảo luận một vấn đề, hãy đề nghị một thành viên trong nhóm đi cùng với người đại diện tới bàn khác và ghi chép lại cuộc thảo luận.

■ Nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho buổi làm việc bằng phương pháp Nghi thức bất đồng, hãy tránh tham gia vào nội dung cuộc thảo luận - vai trò của bạn chỉ là giúp quá trình thảo luận diễn ra thuận lợi.

■ Hãy cân nhắc liệu các thành viên trong nhóm có nên sở hữu những kinh nghiệm, quan điểm… đa dạng hay không, hay nên chọn những người có cùng quan điểm và kinh nghiệm vào chung một nhóm.

CÔNG CỤ 4

TỔNG HỢP Ý TƯỞNG THUẬN THEO NÃO BỘ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đã bao giờ bạn tham gia vào hoạt động tổng hợp ý tưởng rồi nghĩ rằng: “Chẳng có cái gì mới ở đây cả, mình có thể tự tìm câu trả lời.” Bạn trở nên bực bội vì một hoặc một vài cá nhân cấp cao hoặc có tầm ảnh hưởng đã thúc ép mọi người ủng hộ các ý tưởng của họ trong khi gây bất lợi cho những ý tưởng hợp lý của những người trầm lặng và thiếu tự tin trong việc khẳng định mình?

Bộ não của chúng ta sẽ giải quyết các vấn đề hiệu quả nhất ở cấp độ tiềm thức: thời điểm “À ha!” sẽ tới khi chúng ta tạm dừng quan tâm đến vấn đề đó. Phương pháp Tổng hợp ý tưởng thuận theo não bộ sẽ khắc phục cả hai vấn đề trên nếu ta kết hợp nó với một kỹ thuật có tên PMI (cộng - plus, trừ - minus, thú vị - interesting) có tác dụng sàng lọc những ý tưởng được tổng hợp.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi muốn tạo ra các ý tưởng giải quyết vấn đề hoặc đưa ra quyết định.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bảng lật và bút dạ bảng.

■ Đồng hồ bấm giờ.

■ Thư ký (người ghi chép các ý tưởng của nhóm lên bảng).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày một vấn đề cần được giải quyết hoặc một quyết định cần được đưa ra. Hãy đảm bảo là mọi người đều hiểu rõ nó.

2. Tổng hợp các ý tưởng trong vòng 2 phút. Bạn có thể nhờ ai đó tính giờ cho cả nhóm. Mỗi ý tưởng mới được đưa ra sẽ lập tức được ghi trên bảng (mà không cần thảo luận).

3. Tạm dừng và bắt đầu thảo luận về một chủ đề không liên quan trong vòng 1 hoặc 2 phút.

4. Trình bày lại vấn đề ban đầu hoặc quyết định đang chờ được giải quyết.

5. Tiếp tục hoạt động tổng hợp thông tin và ghi lại các ý tưởng được đề xuất lên trên bảng.

Bạn sẽ thấy là những ý tưởng hữu ích và sáng tạo nhất thường xuất hiện sau giờ nghỉ. Tiềm thức của những người tham gia sẽ tiếp tục hoạt động về vấn đề này, tiếp tục rà soát những kinh nghiệm đã qua và tìm ra câu trả lời tốt hơn.

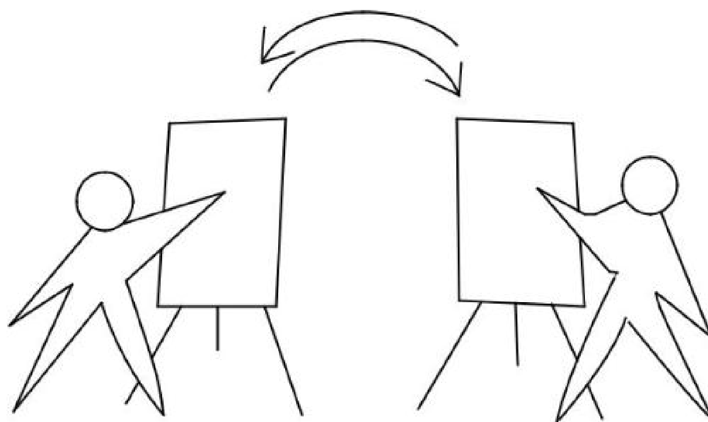
Nhằm giải quyết vấn đề về tầm ảnh hưởng của những người cấp cao/chiếm ưu thế, đồng thời nhanh chóng đi đến một danh sách các ý tưởng đáng để thảo luận thêm:

1. Khi kết thúc phiên tổng hợp ý tưởng, hãy lần lượt cho cả nhóm biểu quyết về các ý tưởng. Nếu số đông đồng ý rằng nên thảo luận sâu hơn về một ý tưởng nào đó, hãy đánh dấu bằng màu xanh lá cây + (cộng).

2. Nếu đa số cho rằng ý tưởng đó không đáng để theo đuổi, hãy đánh dấu nó bằng màu đỏ - (trừ). Không nên cho phép thảo luận hay bảo vệ ý tưởng. Nếu nó không đủ phiếu biểu quyết, ta sẽ không thảo luận nó.

3. Nếu một ý tưởng có vẻ thú vị nhưng không hoàn toàn liên quan đến cuộc thảo luận hiện tại, hãy đánh dấu nó bằng màu sắc trung gian “I” (thú vị).

Phương pháp (cộng, trừ, thú vị) này được sáng tạo bởi Edward de Bono, và bạn cũng có thể dùng nó để tạo ra ý tưởng mới. Rất nhanh chóng, nó tạo ra một danh sách gồm các ý kiến đáng để thảo luận dù người nghĩ ra chúng là ai.



CÁC DẠNG KHÁC

Nếu bạn không thể chép nhanh các ý tưởng bằng với tốc độ mọi người đưa ra chúng, nhiệt huyết của cả nhóm sẽ giảm. Khi phải làm việc với một nhóm lớn (nhiều hơn 12 người), sẽ khá khó để theo kịp cả nhóm. Hãy sử dụng nhiều bảng lật và cử thêm một hoặc vài người để ghi chép các ý tưởng, sau đó lần lượt viết các ý tưởng xuống. Có một lần chúng tôi phải làm việc với khoảng 30 người, sử dụng bốn thư ký và bốn bảng lật. Mỗi thư ký sẽ lần lượt ghi ý tưởng tiếp theo ngay khi nó được đưa ra. Cách này giúp chúng tôi theo kịp dòng chảy ý tưởng và giữ vững nhiệt huyết cho cả nhóm.

THAM KHẢO

de Bono, E. (1985) de Bono’s Thinking Course. London: Ariel Books.

<u>CÔNG CỤ 5</u>

TỔNG HỢP NGƯỢC

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Các phương pháp tổng hợp ý tưởng truyền thống tập trung vào cách giải quyết vấn đề, và điều nguy hiểm ở đây là chúng ta mang theo định kiến về những giải pháp thích hợp. Phương pháp Tổng hợp ngược tập trung vào cách tạo ra vấn đề. Sau khi xác định tất cả các

nguyên nhân, hãy coi những ý kiến được tổng hợp như điểm khởi đầu để tìm cách sửa cho đúng.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi những cuộc thảo luận về các giải pháp khả thi mang đến những câu trả lời nhàm chán.

■ Khi bạn cố gắng giải quyết một vấn đề liên quan đến một việc mọi người liên tục làm rất tệ hoặc làm sai.

■ Khi bạn đang làm việc với một nhóm người trước nay luôn thực hiện công việc theo cùng một cách, và họ chưa bao giờ nghĩ tới chuyện thực hiện nó theo cách khác đi hoặc tốt hơn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một tấm bảng lật.

■ Vài cái bút dạ.

■ Một thư ký.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Phương pháp này sẽ có hiệu quả nhất với một nhóm từ 6 đến 12 người.

1. Trình bày vấn đề cần giải quyết.

2. Đề nghị cả nhóm nêu ra mọi cách thức có thể để tạo ra vấn đề.

3. Viết mọi ý kiến gợi ý lên bảng.

4. Khi không còn ý tưởng mới, hãy đề nghị cả nhóm dùng những gợi ý đó để tìm ra giải pháp thực sự cho vấn đề ban đầu.

Ví dụ:

Vấn đề: *Làm cách nào để chúng ta cải thiện các dịch vụ tổng đài?*

Các ý tưởng được tổng hợp	*Các giải pháp được khơi dậy từ những ý tưởng được tổng hợp*
Không đào tạo cán bộ	Đào tạo cán bộ
Chờ càng lâu càng tốt trước khi nhấc điện thoại trả lời	Trả lời điện thoại sau tiếng reo thứ ba
Thuê các nhân viên có kỹ năng ngôn ngữ kém	Kiểm tra kỹ năng ngôn ngữ trước khi tuyển dụng
Thiếu nhân viên trầm trọng	Thuê đủ nhân viên để cung cấp các dịch vụ chất lượng
Đánh giá chất lượng thông qua số lượng cuộc gọi được trả lời	Đánh giá chất lượng thông qua tốc độ và chất lượng câu trả lời
Thô lỗ với người gọi	Lịch sự với người gọi
Không chia sẻ thông tin về các vấn đề, xu hướng và giải pháp cho nhân viên	Chia sẻ thông tin về các vấn đề, xu hướng và giải pháp cho nhân viên nhằm tránh lặp lại "vết xe đổ"

Bây giờ hãy dùng phương pháp PMI (xem Công cụ 4) để xác định câu trả lời nào đáng để tiếp tục thảo luận. Hãy cân nhắc đến việc biểu quyết hoặc xếp hạng các phương án nhằm tìm ra thứ tự ưu tiên cho chúng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Phương pháp tổng hợp ngược rất thú vị. Giống như trẻ con thích phá hỏng mọi thứ chúng đã tạo ra, người lớn cũng cảm thấy thoải mái khi "phá" các ý tưởng. Cũng có nguy cơ người tham gia đưa ra ý tưởng ngớ ngẩn để khuấy động không khí thay vì để giải quyết vấn đề. Hãy lưu ý và lái họ về đúng hướng.

Đồng thời, bạn cũng nên lưu ý và đừng đơn thuần để họ viết các ý ngược lại với những ý đã được tổng hợp. Việc viết ngược có thể đem lại hiệu quả hoặc không. Thay vào đó, hãy sử dụng những ý tưởng được tổng hợp để thúc đẩy suy nghĩ thay vì chỉ đơn thuần viết những ý trái ngược với nội dung ban đầu.

THAM KHẢO

de Bono, E. (1985) de Bono's Thinking Course. London: Ariel Books.

CÔNG CỤ 6

TRÌ HOÃN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây có lẽ là ý tưởng gây ngạc nhiên nhất trong cuốn sách: xác suất bạn giải quyết được vấn đề sẽ cao hơn nếu bạn trì hoãn (chờ đến sau này mới giải quyết). Từng có ý kiến cho rằng những người sáng tạo nhất chính là những người trì hoãn vấn đề một thời gian thay vì cố gắng tìm ra giải pháp nhanh chóng cho vấn đề đó. Họ bỏ ngỏ vấn đề ở đó và chỉ quay lại giải quyết khi có thêm nhiều áp lực phải giải quyết nó hơn. Có một số lý do khả thi giúp giải thích tại sao cách này có hiệu quả, chúng bao gồm:

1. Bạn có lẽ sẽ buộc phải tháo vát hơn khi làm việc dưới áp lực.

2. Chúng ta giải quyết vấn đề tốt nhất khi ta cho phép tiềm thức của mình hoạt động "ngầm". Tiềm thức sẽ dạo qua trí nhớ của bạn để tìm những tình huống tương tự và các giải pháp, sau đó sẽ xác định giải pháp khả thi nhất cho vấn đề hiện tại. Nó sẽ trình bày câu trả lời mà không cần bạn nhớ lại những tình huống đó. Quá trình này khiến

trực giác “lóe lên”, mặc dù bạn không hề có động thái ý thức nào để tìm ra giải pháp.



Leonardo da Vinci đã mất hàng năm trời để vẽ Mona Lisa, có lẽ lâu đến hàng thập kỷ. Tiến độ chậm chạp khiến ông chán nản, nhưng trong những năm ông mang theo ý tưởng về bức tranh và tiếp tục cải thiện nó, ông đã nghiên cứu về quang học, và những hiểu biết về ánh sáng của ông có lẽ đã thấm nhuần vào bức tranh. Có lẽ, chính việc không hoàn thành kiệt tác của mình đã giúp ông trở thành một họa sĩ vĩ đại hơn sau này.

Nhà tâm lý học Bluma Zeigarnik đã nói rằng con người có khả năng ghi nhớ những công việc chưa hoàn thành tốt hơn so với những việc đã hoàn thành. Một anh bồi bàn sẽ có xu hướng nhớ các món thực khách gọi đến khi họ thanh toán hóa đơn, sau đó các món ăn cũng biến mất khỏi trí nhớ ngắn hạn của anh ta. Zeigarnik nói rằng con người có khả năng nhớ những công việc bị gián đoạn tốt hơn gấp hai lần so với việc nhớ những công việc đã hoàn thành (việc vấn đề đó “ám ảnh” đầu óc bạn cho thấy tiềm thức của bạn vẫn tiếp tục “ngầm” làm việc về nó).

Kết thúc mở trong các bộ phim truyền hình dài tập cũng đem lại các hiệu ứng tương tự như công việc chưa hoàn thành: nó “giày vò” chúng ta cho đến khi ta tìm ra giải pháp.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn đã dành thời gian tập trung suy nghĩ về vấn đề nhưng vẫn không tìm ra giải pháp.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một chiếc bút và một tờ giấy.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Bắt đầu bằng cách viết vấn đề cần giải quyết một cách súc tích.

2. Tự đọc lại phần trình bày vấn đề một vài lần.

3. Phác thảo một vài ý tưởng có thể đóng góp cho giải pháp.

4. Đi ra chỗ khác.

5. Thi thoảng quay trở lại. Chỉ khi nào bạn đang bị áp lực phải hoàn thành nó thì mới cố gắng để giải quyết nó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Dĩ nhiên vẫn có rủi ro là bạn trì hoãn quá nhiều dẫn đến thất bại trong việc giải quyết vấn đề, hoặc thất bại khi quay trở lại suy nghĩ về vấn đề. Bạn sẽ cần có tính tự giác nhất định để ép bản thân quay trở lại với công việc chưa hoàn thành. Tuy nhiên, nếu quan điểm của Zeigarnik là chính xác, bạn sẽ không gặp khó khăn trong việc ghi nhớ rằng đây là một vấn đề vô cùng lớn.

THAM KHẢO

Grant, A.M. (2016) Originals: How Non- Conformists Move the World. Viking.

Zeigarnik, B. (1938) On Finished and Unfinished Tasks: A Source Book of Gestalt Psychology (pp. 300–314). New York: Harcourt.

CÔNG CỤ 7

LÔGIC HỆ TỌA ĐỘ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Công cụ này giúp người đang sở hữu vấn đề có thể khám phá vấn đề từ nhiều góc độ. Bạn có thể sử dụng phương pháp này một mình hoặc thực hiện nó cùng những người khác.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn cần chắc chắn rằng mình đã nhìn nhận vấn đề từ mọi góc độ.

■ Khi bạn đang phân vân giữa hai giải pháp tiềm năng.

■ Khi việc né tránh vấn đề cũng có lợi ngang với việc giải quyết nó.

■ Khi bạn muốn thử nghiệm một giải pháp tiềm năng cho một vấn đề.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bút và giấy.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Hãy nghĩ về vấn đề và giải pháp tiềm năng của bạn. Ta gọi nó là giải pháp X. Hãy tự hỏi bản thân:

■ Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi thực hiện X?

■ Điều gì sẽ không xảy ra nếu tôi thực hiện X?

■ Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không thực hiện X?

■ Điều gì sẽ không xảy ra nếu tôi không thực hiện X?

Hãy viết câu trả lời cho mỗi câu hỏi trên.

	Làm	*Không làm*
Sẽ xảy ra		
Sẽ không xảy ra		

Theo cách hiểu lôgic, các câu hỏi đó được dựa trên những phát biểu sau:

■ Nếu A thì B.

■ Nếu A thì không B.

■ Nếu không A thì B.

■ Nếu không A thì không B.

Bạn sẽ nhanh chóng khám phá ra rằng các câu hỏi này sẽ dẫn tới những câu trả lời tương tự nhau, và thường câu trả lời cho vấn đề sẽ dần lộ rõ trong quá trình bạn làm việc với câu hỏi. Đôi khi vài câu trả lời sẽ khơi gợi thêm các câu hỏi về những giá trị bạn coi trọng: Điều gì thực sự quan trọng với bạn? Bạn có thể chọn cách gán một đại lượng hoặc điểm số cho mỗi yếu tố bạn đang phân vân (dựa trên mức độ quan trọng của chúng đối với bạn), sau đó sử dụng các kết quả đại lượng (hoặc điểm số) để lựa chọn phương án tốt nhất.

Ví dụ:

Tôi đang lo lắng về việc phản hồi một thành viên trong nhóm. Về cơ bản, anh ấy rất khỏe mạnh và chăm chỉ, nhưng tôi biết anh khá thô lỗ và không thân thiện với các thành viên khác trong nhóm (mặc dù anh luôn rất lịch sự mỗi khi tôi có mặt ở đó). Tôi không muốn anh ấy mất đi sự nhiệt tình trong công việc, nhưng tôi thực sự muốn tạo ra một đội ngũ hòa đồng. Việc anh ấy học được cách làm việc hiệu quả với mọi người sẽ đóng vai trò quan trọng cho dự án sắp tới. Tôi có nên thảo luận thẳng thắn với anh ấy về cách ứng xử?

	Làm	Không làm
Sẽ xảy ra	Anh ấy có thể sẽ mất đi sự nhiệt tình	Anh ấy sẽ tiếp tục tỏ ra thô lỗ
	Cả nhóm sẽ vui vẻ hơn với cách hành xử của anh	Anh ấy sẽ bị mọi người trong nhóm xa lánh
		Anh ấy sẽ tiếp tục nhiệt tình với công việc
Sẽ không xảy ra	Anh ấy vẫn nhiệt tình với công việc	Dự án sẽ bị ảnh hưởng
	Cả nhóm tiếp tục thất vọng với cách hành xử của anh ấy	Anh ấy sẽ thay đổi cách hành xử
	Anh ấy tiếp tục nỗ lực cho dự án	Anh ấy sẽ bị xa lánh

Trong mỗi ô phía trên có sự khác biệt tinh tế về từ ngữ mà ta cần để ý. Thông thường, phương pháp này sẽ xác nhận những gì bạn đã biết (việc xác nhận này là rất tốt). Thường kết quả sẽ không quá rõ ràng: thực tế tôi nên xử lý vấn đề về cách cư xử thô lỗ này, bởi nó không phù hợp và sẽ gây ảnh hưởng tới cả nhóm. Câu hỏi tốt hơn nên được đặt ra chính là về khả năng quản lý của tôi!

Tôi đã né tránh nói chuyện với người đó về cách hành xử không phù hợp của anh ta, bởi việc phải nói ra khiến tôi cảm thấy không thoải mái, và có vẻ tôi đã quyết định rằng cách duy nhất để duy trì động lực của nhân viên là hãy để anh ta thô lỗ với mọi người. Vấn đề về nhiệt huyết công việc của anh ta là một vấn đề riêng. Việc đưa ra những câu hỏi đúng đắn sẽ giúp bạn làm rõ con đường bạn nên đi (hoặc ít nhất là một phần con đường đó) ngay cả khi kết quả không được thoải mái cho lắm.

Sau đây là một ví dụ khác:

Tôi khá tham vọng và thích học hỏi. Tôi đang cân nhắc việc theo đuổi một khóa học MBA từ xa một năm và sẽ bắt đầu vào năm sau. Khóa học này đòi hỏi tôi dành ra khoảng 15 giờ mỗi tuần. Tôi đang làm việc toàn thời gian, có vợ và con nhỏ.

Sau đây là các lựa chọn trả lời cho bốn câu hỏi:

	Làm	*Không làm*
Sẽ xảy ra	Tôi sẽ đủ điều kiện để ứng tuyển vị trí giám đốc trong công ty tôi (mọi giám đốc khác đều có bằng MBA)	Tôi sẽ nản chí vì không thể tiến bộ cả về mặt học tập lẫn sự nghiệp
	Tôi sẽ chăm sóc gia đình chu đáo	Tôi sẽ không bao giờ đạt được tham vọng trở thành giám đốc
Sẽ không xảy ra	Tôi sẽ không thể chăm sóc gia đình thường xuyên	Tôi sẽ có bằng MBA
		Tôi đặt cuộc sống gia đình sang một bên

Từ đây xuất hiện hai hướng đi: Điều gì quan trọng hơn - sự nghiệp hay gia đình? Có lẽ giải pháp thực tế nhất là cân nhắc học MBA trong khoảng thời gian dài hơn, để có thể hoàn thành cả hai tham vọng: vừa có thêm thời gian với gia đình mà vẫn nhận được bằng cấp để ứng tuyển lên ban giám đốc.

CÁC DẠNG KHÁC

Bạn có thể sử dụng Lôgic hệ tọa độ cho một nhóm người có khuynh hướng mở rộng phạm vi ý tưởng xa hơn bạn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Điều quan trọng nhất ở đây (cũng như trong mọi phương pháp giải quyết vấn đề khác) là phải xây dựng một câu hỏi phù hợp. Thật dễ để lảng tránh vấn đề thực sự bằng cách kéo câu hỏi theo hướng bạn muốn trả lời hoặc hướng bạn đã có câu trả lời thay vì xử lý câu hỏi khó hơn.

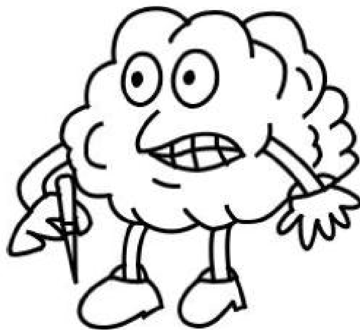
Ô khó hoàn thành nhất chính là ô ở phía dưới bên tay phải (điều gì sẽ không xảy ra nếu ta không…?). Ta sẽ dễ có khuynh hướng đưa ra câu trả lời giống hệt với ô phía trên bên tay trái (điều gì sẽ xảy ra nếu ta…?), và có thể sẽ có một vài khác biệt tinh tế giúp làm sáng tỏ vấn đề hơn.

CÔNG CỤ 8

NÃO KÝ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một biện pháp nhanh chóng, tương đối yên tĩnh và mang tính dân chủ để tổng hợp thông tin.



KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Nó đặc biệt hiệu quả khi thu thập ý tưởng từ những người không sẵn sàng đóng góp ý kiến trong phiên thảo luận nhóm, hoặc khi bạn cần giải quyết cùng lúc nhiều vấn đề.

■ Sử dụng nó để hạn chế sự lấn át của những thành viên cấp cao hoặc năng nổ trong buổi thảo luận. Nếu làm theo cách này, tiếng nói (trong im lặng) của mọi người sẽ đều có giá trị.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy A4, một bảng với tiêu đề, có số ô tương ứng với số người đang giải quyết vấn đề này, hoặc tương ứng với số lượng bạn có thể in ra trên một tờ giấy A4. Hãy nhớ chừa không gian để viết trong các ô.

Vấn đề: *Người sở hữu vấn đề:*		

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

NHÓM NHỎ VÀ NHIỀU VẤN ĐỀ

1. Phát cho mỗi người tham gia một tờ giấy để thực hiện phương pháp Não ký.

2. Đề nghị mỗi người tham gia viết tên và các vấn đề của họ ở phần đầu của tờ giấy.

3. Trao đổi và chuyền tay các tờ giấy sao cho mọi người tham gia đều có cơ hội bổ sung vào đó một hoặc vài giải pháp (hoặc gợi ý về giải pháp). Lưu ý, nếu người tham gia không có ý tưởng để giải quyết vấn đề, họ có thể chuyển tờ giấy đó cho người tiếp theo.

4. Tiếp tục trao đổi các tờ giấy cho đến khi các ý tưởng đã cạn kiệt.

5. Cuối cùng, đưa lại các tờ giấy cho người sở hữu vấn đề.

6. Người sở hữu vấn đề sẽ thu tờ giấy và tìm hiểu kỹ về những gợi ý. Người đó sẽ triển khai bất kỳ biện pháp nào có vẻ hợp lý nhất.

NHÓM LỚN CÓ CHUNG MỘT VẤN ĐỀ

1. Phát cho mỗi người tham gia một tờ giấy để thực hiện Não ký.

2. Đề nghị mỗi người tham gia viết tên và vấn đề chung của họ lên phần đầu của tờ giấy.

3. Đề nghị mỗi người viết một ý tưởng/giải pháp lên đó, hoàn thành một hàng các ý tưởng/ giải pháp hoặc viết càng nhiều ý tưởng/giải pháp mà họ nghĩ ra càng tốt.

4. Chuyển mỗi tờ giấy cho người ngồi bên cạnh trong nhóm. Người đó sẽ bổ sung thêm ý tưởng/giải pháp của họ (cũng như những giải pháp họ nghĩ ra nhờ vào các ý tưởng có sẵn của người khác trên giấy).

5. Khi mọi người đều đã viết ý kiến của mình lên giấy (hoặc chuyền tay nhau liên tục vì không có ý tưởng mới), hãy đưa tờ giấy lại cho người sở hữu vấn đề.

6. Người sở hữu vấn đề sẽ thu tờ giấy và tìm hiểu kỹ về những gợi ý. Người đó sẽ triển khai bất kỳ biện pháp nào có vẻ hợp lý nhất.

CÁC DẠNG KHÁC

Có thể áp dụng phương pháp tương tự với các nhóm lớn có nhiều vấn đề, hoặc các nhóm nhỏ có chung một vấn đề.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

■ Hãy đề nghị mọi người viết càng rõ ràng càng tốt, bởi người sở hữu vấn đề cần phải đọc được các giải pháp!

■ Thỉnh thoảng sẽ có ai đó thắc mắc về ý tưởng của người khác và tuyên bố rằng nó ngớ ngẩn. Hãy khuyến khích mọi người tham gia làm việc trong im lặng.

CÔNG CỤ 9

BẢN ĐỒ TƯ DUY CÁ NHÂN VÀ TẬP THỂ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Chúng ta không tư duy một cách tuyến tính hoặc theo khuôn mẫu. Thay vào đó, ta kết hợp các ý tưởng và tạo ra các liên kết. Bản đồ tư duy sẽ cho phép chúng ta tổ chức những ý tưởng liên kết này một cách trực quan và từ đó tạo ra mối liên kết mới. Các bản đồ tư duy cá nhân có thể giúp chúng ta giải quyết các vấn đề đơn giản.

Các bản đồ tư duy tập thể (được vẽ trên quy mô lớn) có thể giúp ta nhìn ra các liên kết mới mỗi khi người khác bổ sung ý tưởng của họ vào bức hình.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn cần suy nghĩ trên một phạm vi lớn và giải quyết các vấn đề mà giải pháp của nó có thể đem lại tác động sâu rộng.

■ Sử dụng nó như một công cụ lên kế hoạch và đảm bảo rằng bạn đã bao quát mọi khả năng.

■ Sử dụng như một công cụ thiết kế để hợp tác và làm việc với mọi người.

BẠN CẦN GÌ?

■ Nếu bạn làm việc một mình, bạn cần bút màu và một tờ giấy.

■ Nếu làm việc theo nhóm, bạn cần bút dạ màu và một (hoặc một vài) tờ giấy khổ to dùng cho bảng lật.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Vẽ một vòng tròn ở trung tâm tờ giấy, đặt giấy nằm ngang và viết một mô tả ngắn gọn về vấn đề ở trong vòng tròn đó.

2. Cho phép bản thân tự do suy nghĩ về vấn đề.

3. Khi những giải pháp quan trọng xuất hiện trong đầu bạn, hãy vẽ một nhánh từ vòng tròn ở trung tâm, sau đó gắn nhãn nó bằng một mô tả ngắn gọn về giải pháp.

4. Khi bạn suy nghĩ cụ thể hơn về các giải pháp, hãy vẽ các nhánh phụ từ những nhánh phù hợp, sau đó gắn nhãn chúng với các mô tả ngắn gọn.

5. Nếu bạn thấy có sự liên kết giữa các nhánh phụ, hãy nối chúng bằng các đường kẻ hoặc mũi tên.

6. Bây giờ hãy nhìn vào bức tranh tổng thể bạn vừa tạo ra. Hãy để chúng truyền cảm hứng cho các ý tưởng, các liên kết mới (chưa được hình thành), các nhánh và nhánh phụ. Bổ sung chúng vào bản đồ tư duy.

Nếu bạn đang làm việc với một nhóm người, hãy đảm bảo bạn có những tờ giấy khổ to để dán lên tường (tốt nhất là loại giấy dùng cho bảng lật) và nhiều không gian để vận động. Hãy khuyến khích mọi người dành thời gian để đứng và nhìn vào bản đồ khi nó bắt đầu thành hình, nhờ đó cách suy nghĩ của mỗi người sẽ khơi gợi ý tưởng cho những người khác. Hãy sử dụng những mũi tên đầy màu sắc để nối các ý tưởng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

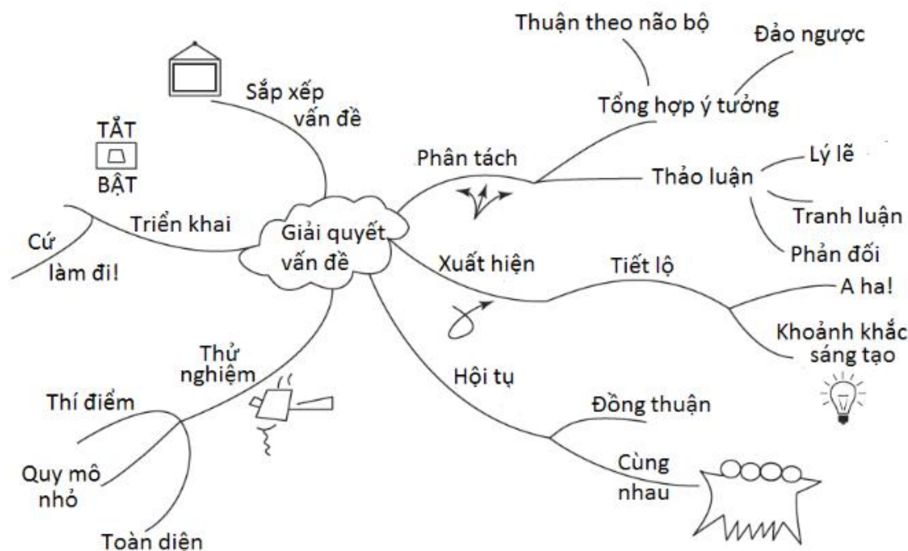
Có nguy cơ là thay vì sử dụng bản đồ tư duy để tạo ra các kết nối tự do và kết hợp khía cạnh sáng tạo của bộ não, bạn lại đơn thuần sử dụng cấu trúc bản đồ tư duy như một cách làm thay thế cho việc ghi chép tuyến tính. Sức mạnh của bản đồ tư duy nằm ở khả năng tạo kết nối cho bộ não, qua đó mỗi ý tưởng sẽ khơi gợi lên những ý tưởng khác. Thay vì khám phá chi tiết vào từng nhánh/giải pháp khả thi, hãy nhanh chóng ghi chép ý tưởng ngay khi nó xuất hiện trong

đầu bạn. Cần lưu ý về cách các nhánh và nhánh phụ liên kết với nhau, sau đó đề xuất các giải pháp mới. Nếu bạn nghĩ ra điều gì đó, hãy viết nó xuống - đừng bỏ qua một ý tưởng chỉ vì ban đầu nó có vẻ chưa hợp lý. Thông thường, những ý tưởng dường như ngớ ngẩn lại chứa đựng những "hạt giống" cực kỳ hữu ích. Để kích thích trí não, bạn nên:

■ sử dụng từ khóa hoặc cụm từ khóa thay vì viết cả câu;

■ vẽ các hình ảnh thay cho (hoặc bổ sung cho) các từ ngữ;

■ sử dụng các màu khác nhau cho mỗi nhánh.



Một bản đồ tư duy đơn giản về cách giải quyết vấn đề bao gồm năm nhánh chính, mỗi nhánh thể hiện một giai đoạn chính, và các nhánh phụ sẽ minh họa cụ thể hơn về mỗi mảng. Các hình vẽ khá hữu ích cho việc kích thích tư duy, ký ức hoặc các ý tưởng quan trọng.

THAM KHẢO

Buzan, T. (2009) The Mind Map Book: Unlock Your Creativity, Boost Your Memory, Change Your Life. London: BBC Active.

CÔNG CỤ 10

DẪN DẮT CÓ TỔ CHỨC

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Khi bạn có ý tưởng về cách giải quyết một vấn đề và bạn muốn biết những người khác nghĩ về nó, phương pháp Dẫn dắt có tổ chức sẽ có ích cho bạn. Khi được dẫn dắt và tổ chức tốt, những người quan tâm có thể đem đến những phản hồi quan trọng và mang tính xây dựng cho cách nghĩ của bạn. Bạn có thể giữ những phản hồi đó và cân nhắc chúng mà không bị áp lực phải triển khai các ý kiến của họ.

Phương pháp dẫn dắt có tổ chức được khởi nguồn từ lĩnh vực IT.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn có một giải pháp đang phát triển dở dang.

■ Khi bạn cần những lời chỉ trích mang tính xây dựng để đưa ý tưởng đi xa hơn.

■ Khi bạn cảm thấy những hiểu biết của tập thể có thể mang lại lợi ích cho bạn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Chỗ ngồi thoải mái cho những người tham gia.

■ Một khu vực mà người thuyết trình có thể trình bày một cách thoải mái.

■ Kiểm tra trước để xem người thuyết trình có cần PC, máy chiếu hay màn hình, các tài liệu cần được in ra hay không.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Một người sẽ đóng vai trò người thuyết trình. Chọn ra một người chủ trì và một người ghi chép, những người tham gia khác sẽ là người đánh giá. Vai trò của mọi người như sau:

Người thuyết trình: Trình bày các ý tưởng và lắng nghe phản hồi từ những người tham gia.

Người chủ trì: Chủ trì cuộc thảo luận và đảm bảo duy trì cách tiếp cận khách quan, nhịp độ đều đặn và sự tập trung vào các vấn đề quan trọng, đồng thời chỉ đạo những thông tin cần được ghi chép.

Người ghi chép: Không tham gia vào cuộc thảo luận, có vai trò ghi lại những gì người chủ trì yêu cầu.

Người đánh giá: Chăm chú lắng nghe người thuyết trình, đặt câu hỏi về những phần họ không hiểu và đề nghị giải thích rõ ràng về những phần khó hiểu. Nhóm người đánh giá nên bao gồm những bên liên quan và những cá nhân không có thẩm quyền với giải pháp cuối cùng. Họ nên có nền tảng kiến thức đầy đủ để hiểu được chủ đề của buổi thuyết trình.

1. Người chủ trì giới thiệu chủ đề, nếu cần thiết thì giới thiệu cả những người tham gia.

2. Người chủ trì giải thích vai trò của mỗi người, cách thức buổi thảo luận hoạt động và đặt ra giới hạn thời gian nghiêm ngặt.

3. Người thuyết trình có mặt để trình bày về ý tưởng, thiết kế và giải pháp khả thi (chứ không phải thuyết trình về bản thân mình).

4. Người thuyết trình phải trình bày theo hướng khách quan và không thiên vị.

5. Lợi ích mà người thuyết trình có được từ phương pháp này sẽ tỷ lệ thuận với độ khách quan của bài thuyết trình.

6. Người thuyết trình sẽ học hỏi và cải thiện thiết kế, ý tưởng hoặc giải pháp của mình.

7. Người đánh giá có vai trò hỗ trợ người thuyết trình bằng cách đặt các câu hỏi được thiết kế để giúp người thuyết trình cân nhắc các khía cạnh khác của vấn đề, khám phá ra các hướng suy nghĩ khác về vấn đề…

8. Người đánh giá không được phép tấn công quan điểm của người thuyết trình.

9. Người đánh giá có nhiệm vụ giúp đỡ và học hỏi, không phải chỉ trích.

10. Những người đánh giá lanh lợi sẽ tìm kiếm các lỗ hổng, các vấn đề tiềm tàng và những biện pháp không khả thi.

11. Người đánh giá phải phản biện bằng cách đặt câu hỏi cho người thuyết trình.

12. Người chủ trì cần đảm bảo rằng những người đánh giá sẽ không tấn công quan điểm của người thuyết trình và ngược lại.

13. Người chủ trì phải xoa dịu cảm giác bị áp bức (gần như không thể tránh khỏi) của người thuyết trình, kể cả khi người đánh giá có thái độ mang tính xây dựng.

14. Người chủ trì phải dẫn dắt theo hướng tập trung vào vùng an toàn của người thuyết trình hoặc các mảng mà người thuyết trình tránh nhắc đến.

15. Người chủ trì phải đảm bảo rằng những vấn đề chưa được giải quyết sẽ được người ghi chép ghi lại theo đúng trình tự được nêu ra trong buổi thuyết trình.

16. Người chủ trì đề nghị người ghi chép ghi lại các ý đã được giải quyết ngay khi chúng được nêu ra, sau đó đọc lại ngay để kiểm tra và sửa chữa (nếu cần thiết).

17. Vào cuối phiên thảo luận, người chủ trì sẽ đề nghị người ghi chép đọc to các ý kiến đã được ghi lại.

18. Người ghi chép sẽ đưa bản báo cáo ghi chép cho người thuyết trình, nhưng đây không phải là một kế hoạch cụ thể mà chỉ là bản liệt kê các điểm mà người thuyết trình có thể muốn cân nhắc thêm.

19. Phương pháp dẫn dắt có tổ chức không được thiết kế để phục vụ việc đưa ra quyết định. Các ý kiến từ người đánh giá không được coi là ràng buộc đối với người thuyết trình.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Người chủ trì phải thật công bằng và kiên quyết, vừa tạo không gian cho những người đánh giá đưa ra nhận xét và câu hỏi, vừa đảm bảo rằng những luận điểm được đưa ra là hợp lý và hữu ích. Người chủ trì phải nhạy cảm trước những tác động từ quan điểm của người đánh giá lên người thuyết trình.

THAM KHẢO

Yourdon, E. (1978) Structured Walkthroughs. New York: Yourdon Press.

CÔNG CỤ 11

CUỘC SỐNG QUA LĂNG KÍNH

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Mỗi người trong chúng ta nhìn nhận cuộc sống từ góc nhìn của riêng mình. Phương pháp đơn giản này sẽ yêu cầu bạn suy nghĩ về cách mà người khác (từ một lĩnh vực nghề nghiệp khác) sẽ nhìn nhận vấn đề của bạn, cũng như cách họ sẽ làm để bắt đầu giải quyết nó. Nhìn nhận một vấn đề thông qua lăng kính khác có thể đem đến cho chúng ta cái nhìn sâu sắc, không dễ gì có được từ góc nhìn của chính mình.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi không có giải pháp rõ ràng nào xuất hiện.

■ Khi phương án khả thi của bạn có vẻ quá hiển nhiên, và bạn muốn nhìn nhận nó từ các góc nhìn mới.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

■ Một căn phòng lớn (nếu bạn định thực hiện nó với các nhóm nhỏ và tổ chức các nhóm họp riêng).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Trình bày vấn đề của bạn. Hãy tự hỏi bản thân (hoặc nếu bạn làm việc theo nhóm thì hãy hỏi mọi người) rằng một X sẽ bắt đầu giải quyết vấn đề này thế nào? Ví dụ, X có thể là:

■ Bác sĩ

■ Luật sư

■ Kỹ sư

■ Nghệ sĩ

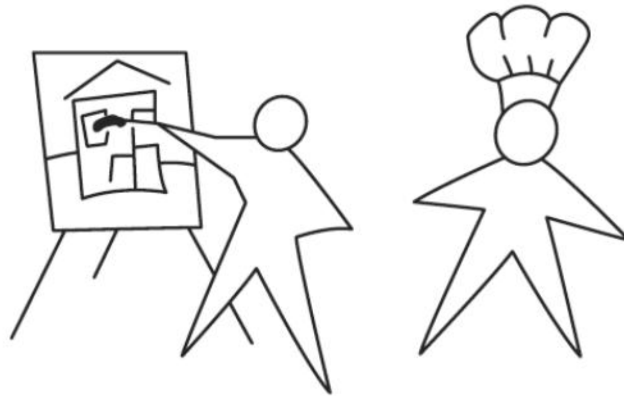
■ Nhà thống kê

■ Chính trị gia

■ Nhân viên vệ sinh

■ Chuyên viên IT

■ Đầu bếp



Bạn có thể thêm bao nhiêu lĩnh vực nghề nghiệp vào danh sách tùy ý. Hãy lựa chọn những lĩnh vực hoàn toàn khác với nghề nghiệp của bạn nhằm đem lại góc nhìn rộng hơn. Cần nhấn mạnh rằng, bạn không nên kỳ vọng mọi người hiểu được công việc cụ thể trong lĩnh vực nghề nghiệp mà bạn chọn. Thay vào đó, hãy xem xét cách người đó tư duy về vấn đề.

Ví dụ:

Một bác sĩ có thể chẩn đoán nguyên nhân sâu xa của vấn đề trước khi đề xuất cách chữa trị; một luật sư có thể sẽ khám phá các mặt đối lập của luận điểm trước khi trình bày vụ án; một kỹ sư sẽ khám phá các hoạt động chi tiết của vấn đề; một nghệ sĩ có thể sẽ có một phác thảo sơ bộ trước khi bắt đầu với vấn đề thực sự; một đầu bếp có lẽ sẽ đảm bảo rằng tất cả các thành phần được đặt đúng chỗ trước khi bắt đầu tạo ra một món gì đó.

Hãy thảo luận xem những nhóm phương pháp tiếp cận nào phía trên sẽ đưa bạn tới giải pháp tốt hơn, sau đó triển khai giải pháp phù hợp nhất.

Nếu bạn đang làm việc cùng một nhóm lớn, hãy phân chia các cách tiếp cận thích hợp cho các nhóm nhỏ và để các nhóm làm việc cùng lúc với chúng, sau đó trình bày với mọi người trong phần thảo luận toàn nhóm. Ví dụ, một nhóm có thể sẽ soạn ra những luận điểm hai chiều để ủng hộ và phản đối cách tiếp cận đó, nhóm khác có thể sẽ

phác thảo một vài hướng tiếp cận, trong khi nhóm khác nữa lại phân tích sâu vào tình hình hiện tại và những ảnh hưởng có thể có.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy giúp những người tham gia hiểu rằng phương pháp này không phải để áp dụng cứng nhắc chuyên môn của mỗi ngành nghề vào vấn đề đặt ra, mà để kết nối các đặc tính hoặc biện pháp của mỗi nghề vào vấn đề theo một cách tự do. Họ có thể mang lại điều gì khác biệt so với cách tư duy vốn có của bạn?

CÔNG CỤ 12

PHƯƠNG PHÁP NHÓM DANH NGHĨA

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một phương pháp hữu ích được phát triển bởi Delbecq và VandeVen. Phương pháp này giúp đảm bảo rằng mọi cá nhân liên quan trong quá trình tìm giải pháp đều có tiếng nói ngang nhau. Một số người tin rằng phương pháp Nhóm danh nghĩa (NDN) đem lại một danh sách các giải pháp chất lượng hơn so với phương pháp tổng hợp ý tưởng.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi trong nhóm có những thành viên nói nhiều và có khả năng chi phối cao.

■ Khi bạn tin rằng những thành viên ít nói trong nhóm đều ngại nêu quan điểm trước những người nổi bật hơn.

■ Khi từ trước tới nay cả nhóm thường không tạo được nhiều ý tưởng sáng tạo.

■ Khi vấn đề đang gây tranh cãi.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bút và giấy cho mỗi người tham gia.

■ Bảng lật và bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày vấn đề và kiểm tra xem mọi người đã hiểu hết chưa. Tốt nhất là nêu vấn đề bằng một câu hỏi mở, ví dụ: *“Có những cách nào để khuyến khích nhân viên đi làm đúng giờ?”*

2. Mỗi người sẽ tìm kiếm các ý tưởng trong yên lặng, đồng thời viết ra càng nhiều giải pháp càng tốt trong một khoảng thời gian cố định (thường thì từ 5 đến 10 phút là hợp lý). Người hướng dẫn cũng có thể ghi lại vài ý tưởng.

3. Khi thảo luận toàn nhóm, mỗi người tham gia sẽ lần lượt tuyên bố một ý tưởng và người hướng dẫn sẽ ghi chúng trên bảng.

a) Không được thảo luận về ý tưởng.

b) Trong một số phiên bản của NDN, người ta có thể hỏi rõ về các ý tưởng trong giai đoạn này. Ở một số phiên bản khác, việc hỏi rõ về ý tưởng sẽ được thực hiện sau khi mọi ý kiến đã được ghi lại.

c) Người tham gia có thể phát biểu một ý tưởng không có trong danh sách của mình (ý tưởng này lấy cảm hứng từ ý tưởng của những người khác).

d) Người tham gia có thể quyết định bỏ qua vòng này và đưa ra ý tưởng ở vòng kế tiếp.

4. Thảo luận các ý tưởng theo thứ tự được viết trên bảng:

a) Các thành viên có thể đặt câu hỏi và cho biết họ đồng ý hoặc không đồng ý.

b) Người hướng dẫn phải đảm bảo rằng mỗi người tham gia đều có không gian bình đẳng để nêu ý kiến của mình mà không bị đả kích cá nhân.

c) Cả nhóm có thể ghép các ý tưởng vào các mục khác nhau và đưa ra ý tưởng mới dựa trên những gì họ vừa được nghe. Cả nhóm sẽ xếp hạng những ý tưởng có liên quan đến vấn đề ban đầu, sau đó tiến hành biểu quyết (Xem thêm trong phần xếp hạng và biểu quyết).

CÁC DẠNG KHÁC

Sau khi nghĩ ra và ghi lại các ý tưởng, người hướng dẫn sẽ xem liệu các ý tưởng này có liên quan đến vấn đề vừa nêu hay không. Nếu không, vấn đề đó sẽ bị tuyên bố là "được cấu trúc kém" bởi nó gợi ra các phản hồi không thực sự liên quan đến nó. Sau đó, những ý tưởng do người tham gia đưa ra sẽ được gộp lại thành các nhóm. Ví dụ, một nhóm sẽ liên quan trực tiếp tới vấn đề đã nêu, trong khi nhóm khác lại liên quan tới cách diễn giải khác cho cùng vấn đề. Sau đó, các ý tưởng "được cấu trúc kém" sẽ được coi như những vấn đề theo đúng nghĩa của nó, và có lẽ sẽ cần áp dụng thêm một vòng NDN cho chúng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

■ Hãy đảm bảo rằng cả nhóm thực sự hiểu được vấn đề đang thảo luận nhằm tránh mang lại các ý tưởng "được cấu trúc kém".

■ Hãy đảm bảo rằng cuộc thảo luận luôn bình tĩnh, mang tính xây dựng và dựa trên việc phát triển các ý tưởng thay vì công kích cá nhân.

■ Hãy cẩn trọng với ngôn ngữ NDN. Người sở hữu vấn đề có thể rất nhiệt tình với vấn đề của họ để rồi vấn đề đó bị tuyên bố là "được cấu trúc kém". Trong suy nghĩ của họ thì vấn đề này đã được cấu trúc hoàn hảo rồi. Tóm lại, bạn không cần phải sử dụng ngôn ngữ NDN gốc.

THAM KHẢO

Delbecq, A.L. và VandeVen, A.H. 'A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning', Journal Of Applied Behavioral Science VII (July/August 1971), 466–91.

Delbecq, A.L., VandeVen, A.H. và Gustafson, D.H. (1975) Group Techniques for Program Planners. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company.

CÔNG CỤ 13

MÔ HÌNH GROW TRONG VIỆC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Mặc dù mô hình GROW vốn liên quan đến việc huấn luyện một thầy một trò, nó vẫn cung cấp một khung làm việc rõ ràng cho việc giải quyết vấn đề (cả cá nhân lẫn tập thể).



KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn cần một loạt các giải pháp khả thi cho một vấn đề.

■ Khi bạn cần khám phá sâu sắc một vấn đề và đem lại sự chắc chắn cho một ý tưởng đang hình thành.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Có lẽ công cụ huấn luyện phổ biến nhất thế giới chính là GROW. Nó cung cấp một loạt các câu hỏi cho học viên. GROW là viết tắt của

mục tiêu (Goal), thực tế (Reality), các lựa chọn (Options) và hướng phát triển (Will/Way forward). Thông thường, huấn luyện viên sẽ hỏi học viên một số câu hỏi nhằm giúp học viên đó khám phá ra mục tiêu của mình, sau đó sẽ tiếp tục hỏi để xác định tình hình hiện tại của học viên và những lựa chọn khả thi mà anh ta có dựa trên thực tế và mục tiêu vừa đặt ra. Cuối cùng, huấn luyện viên sẽ kiểm tra xem học viên có sẵn lòng tiếp tục phấn đấu để hướng tới mục tiêu hay không, đồng thời hỏi xem học viên đó sẽ thực hiện (những) lựa chọn nào đầu tiên.

Công cụ này cũng cung cấp một khung làm việc hữu ích cho việc giải quyết vấn đề. Bạn có thể sử dụng nó một mình hoặc dùng trong một nhóm.

Mục tiêu: Hãy khám phá sâu về vấn đề bạn định giải quyết.

Ví dụ:

■ Chuyện gì sẽ xảy ra nếu trước kia tôi giải quyết nó?

■ Chuyện gì sẽ xảy ra nếu trước kia tôi không giải quyết nó?

■ Nếu tôi đã giải quyết vấn đề này thì mọi chuyện trông như thế nào, cảm giác ra sao (thậm chí âm thanh thế nào)? Hãy thêm vào càng nhiều giác quan càng tốt nhằm giúp mục tiêu có vẻ chân thật nhất có thể.

■ Làm sao để biết được là vấn đề đã giải quyết xong?

Thực tế: Tương tự, hãy khảo sát tỉ mỉ tình hình của bạn và môi trường hiện tại mà bạn đang định giải quyết vấn đề:

■ Ai hoặc cái gì sẽ giúp bạn?

■ Các rào cản hoặc khó khăn tiềm ẩn là gì?

■ Những hậu quả gián tiếp của việc tìm ra giải pháp là gì?

Lựa chọn: Hãy khám phá các lựa chọn khả thi có thể giúp bạn giải quyết vấn đề. Tại giai đoạn này, bạn có thể tùy ý sáng tạo, liên tục kiểm tra xem các giải pháp tiềm năng có thực sự giải quyết được vấn đề ban đầu hay không, và thử nghiệm tính khả thi của các giải pháp mà bạn đề xuất so với thực tế tình huống.

Hướng phát triển: Khi hiểu về tình hình thực tế và có trong tay các lựa chọn tiềm năng, liệu bạn có còn muốn giải quyết vấn đề này? Bạn sẽ chọn ra (những) lựa chọn nào để bắt đầu giải quyết vấn đề? Bước đi đầu tiên của bạn là gì?

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Những huấn luận viên thiếu kinh nghiệm và quá háo hức giúp đỡ học viên thường dễ chìm đắm trong việc tìm giải pháp trước khi thực sự hiểu mục tiêu và thực tế xung quanh học viên. Tương tự, khi sử dụng GROW làm công cụ giải quyết vấn đề, có thể bạn dễ sa vào việc bắt đầu nghĩ giải pháp trước khi khám phá được đầy đủ mục tiêu và tình hình thực tế. Cách tốt nhất là dành nhiều thời gian cho phần mục tiêu và thực tế hơn so với hai phần còn lại. Khi bạn thực sự hiểu mục tiêu của mình và đã đánh giá một cách thực tế về điều gì sẽ giúp đỡ hoặc cản trở bạn, các sự lựa chọn sẽ bắt đầu xuất hiện.

THAM KHẢO

Mô hình GROW được đóng góp nhiều bởi John Whitmore, Alan Fine và Graham Alexander. Có rất ít tài liệu tham khảo về việc sử dụng nó như một biện pháp giải quyết vấn đề đơn thuần. Tuy nhiên với tư cách một công cụ huấn luyện, có rất nhiều tài liệu viết về nó. Có lẽ tài liệu nổi tiếng nhất là:

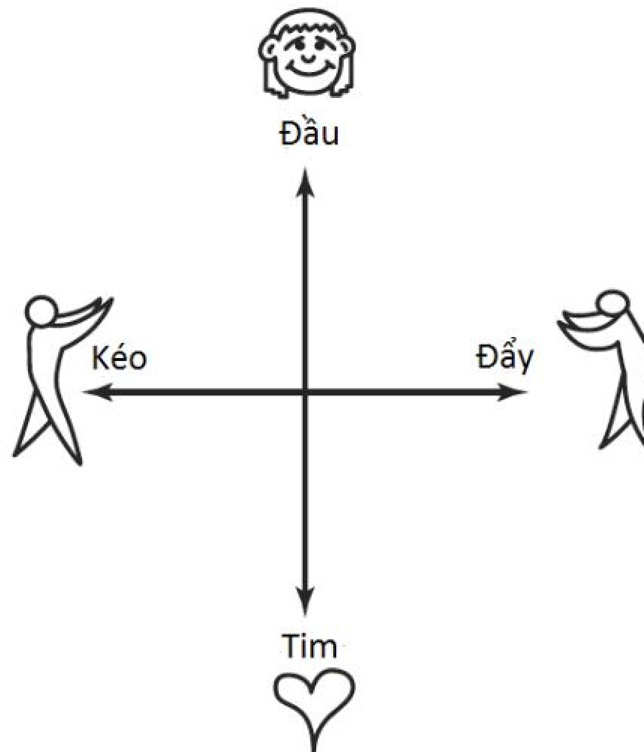
Whitmore, J. (2009) Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - the Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing.

<u>CÔNG CỤ 14</u>

ĐẦU/TIM - ĐẨY/KÉO

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đầu/tim - đẩy/kéo sẽ cho phép bạn nhìn nhận giải pháp của một vấn đề hoặc một quyết định từ nhiều góc độ, qua đó bạn có thể truyền đạt nó hiệu quả hơn.



Đầu là lập luận về mặt lý trí, xử lý các sự kiện, số liệu và thông tin một cách bình tĩnh và khách quan.

Tim là lập luận về mặt cảm xúc và quan điểm chủ quan bên trong nội tâm, đưa ra các quan điểm cá nhân thay vì các dữ kiện.

Đẩy là cách tiếp cận bằng lý lẽ để người nghe cảm thấy họ không còn lựa chọn nào khác ngoài tuân thủ.

Kéo là cách tiếp cận thu hút người nghe, dẫn dắt họ đi tới một quan điểm và cảm thấy khó cưỡng lại quan điểm đó.

Bằng cách ghép các cặp đầu - đẩy, đầu - kéo, tim - đẩy và tim - kéo, bạn có thể tạo ra một tập hợp các lý lẽ để thuyết phục nhiều người - những người có quan điểm khác nhau - rằng bạn đang làm những điều đúng đắn cho họ và cho tổ chức.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn muốn đảm bảo rằng mình đã truyền đạt những giải pháp của vấn đề theo cách tốt nhất tới những người nghe khác nhau.

■ Thông thường, bạn sẽ sử dụng phương pháp này vào cuối những buổi thảo luận về tìm giải pháp cho vấn đề. Bạn đã tìm ra một cách giải quyết cho vấn đề đó, và hiện giờ bạn và những người tham gia trong buổi thảo luận này cần cân nhắc về cách thức truyền đạt giải pháp đó tới mọi người.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và vài cây bút.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Bạn có thể làm việc theo một nhóm hoặc chia thành bốn nhóm nhỏ, mỗi nhóm sẽ tập trung vào một cách truyền đạt, sau đó sẽ báo cáo lại trước toàn thể mọi người. Các cách này bao gồm đầu - đẩy, đầu - kéo, tim - đẩy và tim - kéo.

Ví dụ: Bạn là một đại lý du lịch và bạn muốn lôi kéo một cặp đôi mua một chuyến du lịch đắt tiền từ bạn:

Tim - kéo: “Hãy thử tưởng tượng ra khung cảnh: bạn đang đứng trên một bãi biển xinh đẹp, những cơn sóng nhẹ nhàng, mơn man bàn chân vùi trong lớp cát trắng mềm mại. Phía bên trên, giữa bầu trời trong xanh rải rác những đám mây, một làn gió ấm áp vuốt ve đôi má bạn.

Trên tay bạn là một ly cốc tai. Bạn hoàn toàn vô lo vô nghĩ. Tất cả những điều này sẽ là của bạn chỉ với 2.550 bảng mỗi người, miễn

phí bữa sáng và một bữa ăn khác trong ngày!" Mục đích là khiến kì nghỉ đắt đỏ trở nên thật hấp dẫn đến mức cặp đôi này không thể khước từ (thông qua việc nắm bắt cảm xúc của họ).

Đầu - đẩy: "Chỉ có hai kỳ nghỉ phù hợp với ngân sách hạn chế của bạn - cưỡi ngựa trên vùng núi ở xứ Wales hoặc nghỉ ngơi tại thành phố Edinburgh. Do đó nếu bạn chỉ đi được trong tuần đầu tiên của tháng Năm, đây là những lựa chọn dành cho bạn." Mục đích là để thúc đẩy cặp đôi đồng ý mua một kì nghỉ phù hợp nhất với túi tiền của họ (bằng cách loại bỏ những hấp dẫn về mặt cảm xúc và trở nên hoàn toàn lý trí).

Trên thực tế, bạn có thể sẽ phải truyền đạt giải pháp tới nhiều kiểu người khác nhau, và thủ thuật ở đây là nên cân nhắc cách truyền đạt từ cả bốn góc độ, như vậy bạn sẽ có sẵn lập luận để xử lý trước sự phản đối hoặc kháng cự (ở mức độ cá nhân) từ những người sẽ nghe ý tưởng bạn định truyền đạt.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Có một nguy cơ nhỏ là những người thực hiện tim - kéo trở nên quá "kịch" và cường điệu những ý tưởng của họ. Tương tự, những người làm việc với các đầu - đẩy có nguy cơ trở nên lạnh lùng và áp chế. Hãy nhắc nhở người tham gia rằng đây chỉ là bước đầu để xem xét các ý kiến phản đối (hoặc bước đầu để tìm cách nắm thế chủ động khi gặp phải sự phản đối nhằm đạt được nhiều sự đồng ý hơn) và rằng họ đang tiếp xúc với những con người thật ở đây.

CÔNG CỤ 15

QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THEN CHỐT CỦA OSBORN - PARNES

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Một quy trình gồm năm (hoặc sáu) bước để giải quyết vấn đề then chốt. Nó được phát triển trong những năm 1960 bởi Alex Osborn - người thành lập Quỹ Giáo dục Sáng tạo (CEF) - cùng chủ tịch kế

nhiệm ông tại CEF là Sidney Parnes. Nhiều phương pháp suy nghĩ sáng tạo đều bắt đầu bằng giai đoạn hội tụ (khi một số lượng nhỏ thông tin được lựa chọn để giải quyết vấn đề ban đầu). Quy trình Osborn - Parnes khác biệt ở chỗ nó bao gồm các giai đoạn phân tách và hội tụ tại mỗi bước trong quy trình.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn phải đối mặt với một vấn đề gây ảnh hưởng tới một số lượng người đông đảo, hoặc một quyết định có thể gây ra các hiệu ứng có sức ảnh hưởng rộng.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một tấm bảng lật và vài cây bút dạ.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Tìm kiếm rắc rối (tìm kiếm đối tượng)

Hãy thử thách bản thân ở giai đoạn này, qua đó xác định rõ vấn đề bạn cần khám phá.

Ví dụ:

■ Bạn muốn khám phá mục tiêu hoặc thử thách nào?

■ Bạn muốn làm gì hoặc có được điều gì?

■ Bạn muốn cải thiện điều gì?

■ Khi nào bạn làm việc không hiệu quả?

■ Bạn muốn cải thiện (các) mối quan hệ nào?

■ Gần đây có điều gì khiến bạn giận dữ hoặc chán nản?

2. Tìm kiếm thông tin

Hãy sử dụng sáu từ để hỏi sau đây: Ai? Cái gì? Ở đâu? Tại sao? Khi nào? Thế nào?

Ví dụ:

■ Ai là người tham gia gần đây? Ai nên tham gia? Ai sẽ kỳ vọng được tham gia? Ai là người mà ta không thực sự muốn họ tham gia?

■ Cái gì đang xảy ra? Cái gì đang không xảy ra? Cái gì sẽ xảy ra nếu…? Cái gì sẽ xảy ra nếu ta không…?

■ X xảy ra ở đâu? X không xảy ra ở đâu? Tôi có thể khiến X xảy ra ở đâu?

■ Tại sao X xảy ra? Tại sao X không xảy ra? Tại sao chúng ta phải đối mặt với vấn đề này?

■ Khi nào X xảy ra? Khi nào X không xảy ra?

■ X xảy ra như thế nào? Tôi phải làm thế nào để X xảy ra? Tôi phải làm thế nào để ngăn X xảy ra? X là một vấn đề như thế nào?

3. Tìm kiếm vấn đề

Kết quả bạn nhận được sẽ tương ứng với việc bạn đang làm, và cách bạn xác định vấn đề sẽ có tác động rõ nét đến các giải pháp bạn tìm được. Ở giai đoạn này, bạn nên liệt kê một số định nghĩa khác nhau để mô tả vấn đề. Hãy thử giới thiệu vấn đề của mình bằng câu: “Có cách nào để tôi/chúng ta có thể…?” sau đó đặt câu hỏi. Ví dụ:

■ Vấn đề tiềm ẩn thực sự là gì?

■ Mục tiêu chính là gì?

■ Tại sao tôi muốn làm X?

■ Tôi muốn đạt được mục tiêu gì sau khi hoàn thành điều này?

4. Tìm kiếm ý tưởng

Hãy sáng tạo ý tưởng bằng bất cứ phương pháp tổng hợp ý tưởng hoặc tư duy sáng tạo nào mà bạn biết. Tránh phê phán hoặc đánh giá các ý tưởng trong giai đoạn này. Mục tiêu của bạn là tạo ra một danh sách có nhiều ý tưởng khả thi nhất có thể.

5. Tìm kiếm giải pháp (đánh giá ý tưởng)

Nếu bạn đang định chọn ra giải pháp tốt nhất, bạn sẽ cần đặt ra các tiêu chí đánh giá. Hãy quay trở lại bước tìm kiếm vấn đề để gợi nhớ bản thân về điều bạn muốn đạt được, qua đó tạo ra những tiêu chí đánh giá hữu ích.

■ Đặt ra các tiêu chí đánh giá.

■ Đánh giá các ý tưởng của bạn dựa trên những tiêu chí đó.

■ Lựa chọn (những) giải pháp phù hợp nhất.

6. Tìm kiếm sự chấp thuận (triển khai ý tưởng)

Soạn ra một kế hoạch hành động để triển khai (các) giải pháp. Hãy tự hỏi bản thân, ví dụ:

■ Cần những ai tham gia?

■ Khi nào bạn/họ bắt đầu?

■ Nó sẽ kéo dài bao lâu?

■ Khi nào nó kết thúc?

■ Làm cách nào để biết được rằng bạn đã triển khai nó thành công?

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Khi sử dụng phương pháp này, có nguy cơ bạn sẽ sa lầy vào các chi tiết và đi lạc khỏi vấn đề ban đầu. Cần phải có cơ sở chắc chắn và

hướng dẫn rõ ràng.

CÔNG CỤ 16

THĂM DÒ Ý KIẾN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Thăm dò ý kiến được thiết kế để sắp xếp các thay đổi trong tổ chức. Nó dựa trên khái niệm rằng một tổ chức là một hiện tượng được xây dựng từ xã hội, không phải một thực thể. Nếu ta coi nó như vậy, những thay đổi cho một tổ chức sẽ chỉ bị giới hạn bởi trí tưởng tượng của chúng ta. Về bản chất, chúng ta đã tạo ra các tổ chức dựa trên cách mà chúng ta mơ về nó, do vậy ta có thể thay đổi nó dựa trên cùng một quy trình sáng tạo đó.

Người khởi xướng ra công cụ này là David Cooperrider đến từ Đại học Case Western Reserve. Ông tin rằng các phương pháp truyền thống để xử lý vấn đề đều tập trung vào sửa đổi những thứ đang tồn tại, chứ không phải hình dung ra những thứ có thể đã tồn tại. Không có giải pháp nào là duy nhất khi sử dụng Thăm dò ý kiến. Cooperrider đã kiên quyết cho rằng thay vì sử dụng duy nhất một biện pháp cố định, những người sử dụng nó đã phát triển nó theo cách phù hợp với họ. Xét cho cùng, nếu chỉ có một phương pháp duy nhất thì những người áp dụng nó sẽ không thể “mơ mộng” về những điều khác biệt, và điều này là mâu thuẫn với những nguyên tắc của Thăm dò ý kiến.

Nguyên tắc hoạt động của Thăm dò ý kiến là ta nên thực hiện những việc có hiệu quả thay vì tập trung sửa chữa những thứ vô ích. Nó tập trung vào bức tranh toàn cảnh và sự thay đổi nhanh chóng dựa trên tầm nhìn chung về tương lai.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi cần những thay đổi trong tổ chức.

■ Khi cần hoạch định chiến lược.

■ Khi cần phát triển cộng đồng.

■ Khi cần xây dựng mạng lưới.

■ Khi cần hòa giải mâu thuẫn.

■ Để giúp các nhóm nhìn ra cách làm việc tập thể tốt hơn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một tấm bảng lật.

■ Bút và giấy.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Trong một vài năm, phiên bản Thăm dò ý kiến được áp dụng rộng rãi nhất chính là cách tiếp cận gồm bốn bước để giải quyết vấn đề, trong đó tập trung vào:

Khám phá: Trân trọng những điểm tốt của tình hình hiện tại. Nội dung của bước này là cần giữ lại các khía cạnh tốt của đối tượng ta đang tìm hiểu. Điều gì đang hoạt động tốt và đáng để ta giữ lại?

Ước mơ: Hình dung trước điều gì có thể xảy ra. Cơ quan, đội ngũ… sẽ ra sao khi ở trong trạng thái tốt nhất? Phần này thường được thể hiện bằng biểu đồ về các khả năng trong tương lai thay vì sử dụng những văn bản trau chuốt và cẩn thận.

Thiết kế: Hãy thảo luận về những điều nên xảy ra. Những người tham gia có thể đưa ra các loại đề xuất nào? Đôi khi những đề xuất này được gọi là tuyên bố khả năng hoặc tuyên bố thiết kế.

Đưa vào thực tiễn/định mệnh: Hãy cải tiến những gì cần cải tiến. Cooperrider đã đổi tên giai đoạn thứ tư từ đưa vào thực tiễn sang định mệnh. Ông lo ngại khái niệm “đưa vào thực tiễn” mang hàm ý về cách quản lý thay đổi theo kiểu truyền thống. Ở giai đoạn này, những người tham gia sẽ hành động để biến mơ ước và thiết kế thành thực tế. Quy trình này tránh việc phải thành lập các hội đồng,

các nhóm dự án, và khuyến khích những người tham gia làm những gì họ tin là đúng đắn dựa trên một vài nội dung trong bản tuyên bố thiết kế.

Điều thú vị là Jan Carlzon - Chủ tịch hãng hàng không SAS vào đầu những năm 1980 - đã trao quyền đưa ra quyết định cho nhân viên của mình và giải quyết các vấn đề về lợi ích của hành khách mà không cần xin phép trước. Nếu mỗi hành khách trong số 10 triệu hành khách của hãng hàng không này tiếp xúc với năm nhân viên hàng không (giả sử trung bình 15 giây/khách), điều đó có nghĩa hãng hàng không đã được "tạo dựng" 50 triệu lần/năm. Bằng cách chuyển quyền từ cấp quản lý xuống nhân viên, ông đã tạo ra một tuyên bố khả năng mới và khiến một hãng hàng không đang thất bại trở thành "Hãng hàng không xuất sắc nhất" chỉ sau ba năm.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy cẩn trọng khi sử dụng Thăm dò ý kiến với những doanh nhân cứng đầu - những người coi các khái niệm về "ước mơ" và "định mệnh" là cầm đèn chạy trước ô tô hoặc hơi viển vông. Bạn không cần phải kể tên các giai đoạn khi sử dụng chúng.

THAM KHẢO

Cooperrider, D. và Whitney, D.D. (2005) Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

<u>CÔNG CỤ 17</u>

Ý TƯỞNG CẠNH TRANH

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Dù người ta hay nói là dòng chảy sáng tạo chảy mạnh nhất khi bạn thư giãn, vẫn có những thời điểm mà tinh thần cạnh tranh sẽ truyền cảm hứng cho đầu óc sáng tạo của bạn. Ý tưởng cạnh tranh sẽ giới thiệu một lợi thế của sự cạnh tranh trong việc giải quyết vấn đề.



KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Hiệu quả nhất khi áp dụng cho một nhóm người có tính cạnh tranh cao.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút, hoặc bảng và bút viết bảng.

■ Phần thưởng cho đội chiến thắng (không bắt buộc).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày một vấn đề kinh doanh cho một nhóm lớn, sau đó chia cả nhóm thành những nhóm nhỏ hơn.

2. Nói rằng họ sẽ có một khoảng thời gian nhất định để nghĩ ra (các) giải pháp tốt nhất cho vấn đề, và họ sẽ phải trình bày ý tưởng của mình cho các nhóm khác nghe. Các giải pháp cần phải khả thi và được cân nhắc, bàn bạc kỹ. Hãy nói rằng đây là cuộc thi giữa các nhóm để tìm ra những giải pháp tốt nhất.

3. Sau khi các nhóm nhỏ trình bày các giải pháp của mình, các nhóm sẽ bỏ phiếu cho giải pháp tốt nhất. Không nhóm nào được bầu cho chính mình.

4. Sau khi giải pháp tốt nhất đã được chọn ra, có thể sử dụng các phương pháp khác để khám phá sâu hơn về cách thực hiện nó.

Để tăng thêm động lực cho họ, bạn có thể chọn cách trao những giải thưởng nhỏ cho đội sở hữu ý tưởng thắng cuộc.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy đảm bảo rằng mọi người tập trung vào chất lượng chứ không phải số lượng ý tưởng. Trong môi trường cạnh tranh, có thể những người tham gia sẽ đơn thuần nghĩ ra càng nhiều ý tưởng càng tốt để giành chiến thắng.

CÔNG CỤ 18

TẠI SAO KHÔNG?

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Công cụ này khá giống với phương pháp dẫn dắt có tổ chức, tuy nhiên nó được thực hiện chủ yếu trong yên lặng.

Khi giải pháp đã được trình bày, những người tham gia sẽ cố gắng bằng mọi cách để chứng minh là giải pháp này còn thiếu sót.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để kiểm tra một giải pháp tiềm năng cho vấn đề.

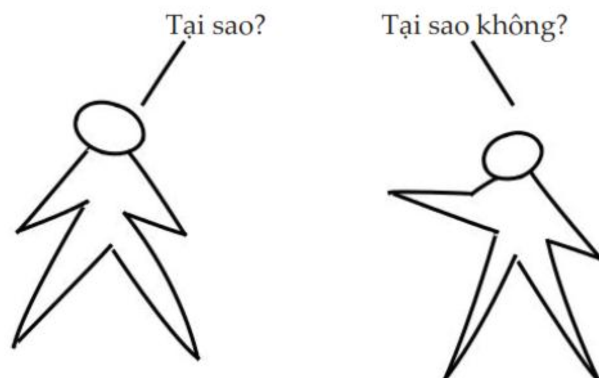
■ Để cải tiến một giải pháp đang trong giai đoạn phát triển.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày bối cảnh của vấn đề (với những giải pháp có sẵn). Giải thích giải pháp bạn đề xuất.



2. Mỗi người tham gia sẽ suy nghĩ về vấn đề trong yên lặng. Họ chỉ lên tiếng đề nghị làm rõ khi cần thiết.

3. Những người tham gia sẽ yên lặng viết ra lý do khiến giải pháp được đề xuất không hiệu quả.

4. Những người tham gia sẽ đưa những phản biện của mình cho người sở hữu vấn đề. Người này sẽ không bắt buộc phải nghe theo những lời phản biện đó, nhưng anh ta có thể cầm lấy chúng để suy nghĩ nhằm tìm ra cách cải thiện giải pháp vừa đề xuất, hoặc để tạo ra một giải pháp mới.

CÁC DẠNG KHÁC

1. Những người tham gia sẽ đọc to ý kiến phản đối của mình, sau đó đưa chúng cho người sở hữu vấn đề để anh ta cân nhắc (mà không thảo luận thêm bất kỳ điều gì).

2. Những người tham gia sẽ đọc to ý kiến phản đối của mình. Người sở hữu vấn đề có thể đặt câu hỏi cho họ (nhưng không được bào chữa cho giải pháp ban đầu), nhờ đó anh ta có thể học hỏi từ những người tham gia, đồng thời không trở nên bảo thủ với giải pháp ban đầu của mình.

3. Sử dụng một phiên bản biến tấu của Nghi thức thống nhất (Công cụ 3), những người tham gia sẽ đọc to và thảo luận các ý kiến phản đối của mình trước mặt người sở hữu vấn đề, khi đó người sở hữu vấn đề sẽ ghi chép lại (mà không được tham gia) vào việc thảo luận.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy đảm bảo rằng những người tham gia sẽ phê bình giải pháp chứ không công kích cá nhân vào người sở hữu vấn đề (người sở hữu vấn đề có thể khá nhạy cảm với những lời chỉ trích).

CÔNG CỤ 19

MUSE

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là phương pháp giải quyết vấn đề theo từng bước. MUSE là viết tắt của tôi (Me), chúng ta (Us), chọn lọc (Select) và giải thích (Explain).

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để khuyến khích những người ít nói tham gia bởi có thể họ có ý kiến gì đó hữu ích để đóng góp.

■ Để chắc chắn là những người “to mồm” sẽ không lấn lướt trong quá trình.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

■ Một tấm bảng lật.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Nêu vấn đề, mời mọi người đưa ra câu hỏi và thảo luận để chắc chắn rằng ai cũng hiểu vấn đề đó.

2. Các cá nhân (M) yên lặng viết ra các giải pháp khả thi cho vấn đề.

3. Mọi người (U) thảo luận ý tưởng của mình theo cặp, đồng thời thử thách lẫn nhau để nghĩ ra cách cải thiện ý tưởng.

4. Sau đó các cặp sẽ lựa chọn (S) ý tưởng tốt nhất của mình để ghi lên bảng hoặc áp phích cho mọi người cùng thấy.

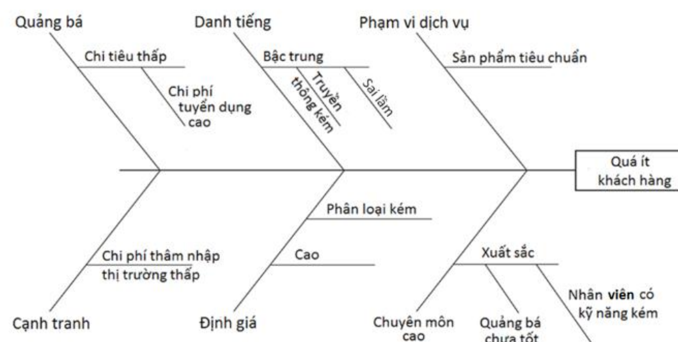
5. Các cặp sẽ giải thích (E) ý tưởng của họ cho tất cả mọi người.

6. Toàn bộ nhóm sẽ xếp hạng các giải pháp và bỏ phiếu để lựa chọn.

7. Cả nhóm sẽ thống nhất xem ai và khi nào sẽ triển khai (các) giải pháp.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Đôi khi cả nhóm sẽ cho rằng người khởi tạo ý tưởng nên là người triển khai nó. Hãy đảm bảo rằng những người thích hợp nhất sẽ triển khai giải pháp, bởi những người sáng tạo nhất không nhất thiết là những người thực hành tốt nhất - thiết kế và triển khai là hai nhóm kỹ năng khác nhau.



<u>CÔNG CỤ 20</u>

SƠ ĐỒ XƯƠNG CÁ ISHIKAWA

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Sơ đồ xương cá được phát triển vào đầu những năm 1940 bởi Tiến sĩ Kaoru Ishikawa tại Đại học Tokyo. Mặc dù ban đầu nó được thiết kế như một công cụ phát triển sản phẩm, giờ đây nó được ứng dụng rộng hơn với vai trò một công cụ giải quyết vấn đề chung. Công cụ

này đặc biệt hữu ích trong việc hiểu rõ các nguyên nhân góp phần gây ra một kết quả cụ thể.

Ishikawa tin rằng việc cải thiện chất lượng nên là một quá trình liên tục, và dịch vụ khách hàng cũng đóng vai trò quan trọng y như chất lượng sản phẩm. Ông đã làm việc với Tiến sĩ W. Edwards Deming - người đã nghiên cứu về quản lý chất lượng, và công trình của ông, bao gồm bốn yếu tố: kế hoạch, thực hiện, nghiên cứu và hành động, cũng được trình bày trong cuốn sách này (xem thêm Công cụ 21).

Sử dụng sơ đồ xương cá cho phép bạn nhìn ra mọi nguyên nhân tiềm năng góp phần dẫn đến một kết quả cụ thể.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi cả nhóm đã đi vào lối mòn trong cách tư duy về vấn đề.

■ Để khám phá ra các liên kết mới mà các biện pháp giải quyết vấn đề tuyến tính đã không thể làm rõ.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một tấm bảng lật, một bảng trắng hoặc một tờ giấy khổ lớn.

■ Giấy ghi chú.

■ Bút viết bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Bạn có thể sử dụng phương pháp này một mình hoặc theo nhóm. Phương pháp hoạt động theo nhóm được mô tả bên dưới. Nếu bạn làm việc một mình, hãy thay thế từ “nhóm” bằng từ “bạn”:

1. Viết vấn đề cần giải quyết (Hiệu ứng) vào khoảng giữa bên tay phải của tấm bảng lật hoặc bảng trắng.

2. Vẽ một hình hộp bao quanh nó.

3. Vẽ một đường thẳng ngang từ bên phải tờ giấy và nối nó đến giữa hình hộp.

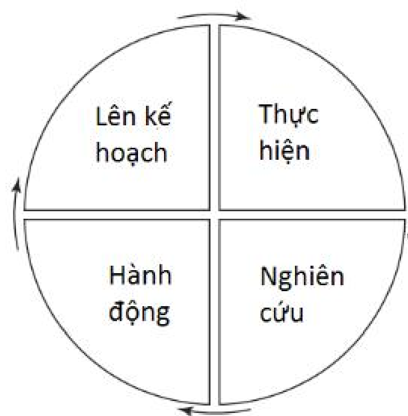
4. Tổng hợp các nhóm nguyên nhân chính của vấn đề, sau đó viết chúng theo các nhánh xuất phát từ đường kẻ ngang.

5. Tổng hợp mọi nguyên nhân có thể có của vấn đề, và đặt câu hỏi "Tại sao điều này xảy ra?" với mỗi nguyên nhân đó.

6. Viết các câu trả lời thành các nhánh phụ và nối chúng với nhóm phù hợp. Có thể lặp lại ý tưởng nếu chúng phù hợp với nhiều hơn một nhóm.

7. Với mỗi nguyên nhân, hãy đặt câu hỏi "Tại sao điều này xảy ra?" rồi viết các câu trả lời thành những nguyên nhân phụ, gắn chúng vào các nguyên nhân phù hợp.

8. Tiếp tục hỏi tại sao và bổ sung thêm các tầng của các nhánh cho đến khi cả nhóm không có thêm ý tưởng.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Vấn đề lớn nhất khi sử dụng sơ đồ xương cá là phải đảm bảo có đủ không gian trên tờ giấy để viết các nhánh phụ. Nếu phải viết lại từ đầu thì thật là nản.

THAM KHẢO

Ishikawa, K. (2012) Introduction to Quality Control. London: Chapman & Hall.

CÔNG CỤ 21

CHU KỲ PDSA CỦA DEMING (CHU KỲ SHEWHART)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

W. Edwards Deming (đồng nghiệp người Mỹ của Kaoru Ishikawa - xem Công cụ 20) tin rằng thông qua việc đo lường và phân tích cẩn thận các quy trình kinh doanh, ta có thể xác định được tại sao sản phẩm lại “lệch” khỏi yêu cầu của khách hàng. Ông đã tạo ra một vòng tròn phản hồi khá tối giản, được thiết kế để giúp các nhà quản lý xác định và sửa đổi những phần cần cải thiện trong quy trình - chu kỳ PDSA. PDSA là viết tắt của lên kế hoạch (Plan), thực hiện (Do), nghiên cứu (Study) và hành động (Action).

Không có gì quá thần kỳ về mô hình này.

Nó là một hướng tiếp cận cơ bản về sự cải tiến liên tiếp. Ta sẽ không thể thấy sức mạnh thực sự của nó nếu chỉ sử dụng một lần, mà phải sử dụng liên tục. Deming đã tuyên bố rằng cố vấn của mình - ông Walter Shewhart từ công ty Bell Laboratories, New York - là người sáng tạo ra chu kỳ này, và Deming gọi nó là Chu kỳ Shewhart. Shewhart thì gọi nó là Chu kỳ PDCA (kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, hành động). Deming đã sửa đổi nó thành PDSA.

Điều thú vị là trong tư duy tinh gọn giai đoạn kế hoạch chính là giai đoạn lớn nhất, trong khi ở những cơ quan theo kiểu truyền thống hơn, giai đoạn thực hiện mới là giai đoạn lớn nhất.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi muốn hoạch định các thay đổi và cải tiến liên tiếp.

(Lưu ý rằng tôi đã sử dụng từ “liên tiếp” thay cho từ “liên tục”. “Liên tiếp” mang hàm ý có thể dừng rồi bắt đầu lại, trong khi “liên tục” nghĩa là không hề nghỉ ngơi trong cả quá trình.

Thực tế thì bạn cũng cần được nghỉ ngơi chứ!).

BẠN CẦN GÌ?

■ Không cần dụng cụ nào đặc biệt.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Thực hiện theo thứ tự vòng tròn:

Kế hoạch: Xác định mục tiêu của bạn và đưa ra các dự đoán về kết quả của kế hoạch. Chuẩn bị sẵn sàng để trả lời các câu hỏi liên quan đến kế hoạch: Ai? Cái gì? Ở đâu? Khi nào? Hãy tạo ra hoặc sửa đổi quy trình kinh doanh để cải thiện kết quả. Xác định dữ liệu mà bạn cần thu thập để tính toán mức độ thành công của kế hoạch.

Thực hiện: Triển khai kế hoạch, thu thập dữ liệu để tính toán độ thành công của quá trình triển khai. Lý tưởng nhất là hãy kiểm tra những thay đổi trên quy mô nhỏ trước.

Nghiên cứu (hoặc kiểm tra): Phân tích dữ liệu và báo cáo kết quả của bạn cho những người ra quyết định. So sánh dữ liệu của bạn với những dự đoán, sau đó tổng hợp những gì chưa tốt và những điều bạn rút ra từ kinh nghiệm đó.

Hành động: Quyết định xem bạn cần thay đổi điều gì để cải thiện quy trình hơn nữa. Lên kế hoạch cho chu kỳ tiếp theo và quyết định xem có nên triển khai sự thay đổi này hay không (nên loại bỏ nếu không thể thực hiện được nó).

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Thoạt nhìn, quy trình này có vẻ rất đơn giản. Trên thực tế, việc dự đoán kết quả của một thay đổi (dù đơn giản) luôn đòi hỏi phải có cái nhìn rộng về những thứ sẽ bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi đó. Đừng

chỉ nhìn phần nước bị bắn tóe lên khi bạn ném hòn sỏi xuống mặt nước. Hãy nhìn vào hiệu ứng của các gợn sóng phía xa sau khi nước bị bắn tóe lên. Nếu bạn định sử dụng phương pháp của Deming, bạn sẽ phải cam kết thực hiện nó trong một thời gian dài. Đó là một quá trình lặp đi lặp lại, và bạn nên thực hiện với quy mô nhỏ trước khi áp dụng những thay đổi rộng rãi. Bạn có thể lựa chọn nhiều người tham gia (ngay cả khi đó là một thay đổi rất nhỏ) nhằm giảm thiểu những rào cản chống lại các thay đổi, bởi những thay đổi đó có thể ảnh hưởng tới nhiều người.

THAM KHẢO

Deming, W.E. (2000) Out of the Crisis. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

CÔNG CỤ 22

SƠ ĐỒ 3D VỀ CÁC BÊN LIÊN QUAN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Trong bất kỳ dự án lớn hoặc chuyển đổi kinh doanh nào, quan trọng là phải xác định và quản lý các bên liên quan - những người có quyền lợi trong vấn đề này. Sơ đồ 2D tiêu chuẩn về các bên liên quan thường bị cất đi và không ai xem tới trong suốt quá trình dự án hoặc quá trình chuyển đổi. Sơ đồ 3D về các bên liên quan được xây dựng bằng cách sử dụng các đường lưới kẻ ô đánh dấu trên sàn nhà, và mọi người sẽ đứng vào các vị trí trong lưới. Các vị trí này sẽ dựa trên tầm ảnh hưởng, mức độ hỗ trợ dự kiến và hiệu ứng của dự án đối với những người hoặc nhóm người liên quan mà họ đại diện.

Bằng cách làm sơ đồ trở nên sống động, bạn có thể khiến sơ đồ có nhiều cơ hội được sử dụng hơn nhằm đảm bảo các bên liên quan được quản lý theo cách hợp lý.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bắt đầu một dự án có sự tham gia của nhiều bên liên quan.

■ Khi bắt đầu một chương trình thay đổi lớn.

■ Khi có nhiều mối quan hệ phức tạp giữa các bên liên quan.

■ Khi muốn hiểu sâu hơn về các cách tốt nhất để gây ảnh hưởng lên các bên liên quan.

BẠN CẦN GÌ?

■ Băng keo.

■ Giấy A4 và bút dạ.

■ Một cuộn dây và một đôi kéo.

■ Một căn phòng rộng.

■ Một máy quay hoặc điện thoại di động có chức năng quay phim.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Tập trung nhóm người đang triển khai dự án hoặc đang thực hiện một thay đổi lớn.

2. Dùng băng keo để làm thành lưới kẻ ô. Đánh dấu các trục và tỷ lệ bằng các nhãn giấy. Các ô nên đủ to để chứa được vài người.

3. Tổng hợp tên của mỗi người hoặc nhóm người liên quan trong dự án hoặc quá trình chuyển đổi.

4. Viết tên mỗi bên liên quan lên một tờ giấy riêng, thật to và đậm, sau đó phát tờ giấy cho người tham gia.

5. Theo sự thỏa thuận của cả nhóm, mỗi người tham gia phải di chuyển đến ô phù hợp trong lưới dành cho các bên liên quan mà họ đại diện, sau đó giơ tờ giấy ghi tên của bên liên quan mà họ đại diện lên.

6. Họ nên đứng, quỳ hoặc ngồi dựa theo mức độ ảnh hưởng kỳ vọng mà dự án hoặc quá trình chuyển đổi đó tác động lên bên liên quan (đứng = cao, quỳ = vừa, ngồi = thấp).

7. Nếu một bên liên quan đang ở vị trí ta muốn (ví dụ: về mức độ hỗ trợ hoặc ảnh hưởng), ta có thể để họ ở nguyên vị trí.

8. Trong trường hợp dự án hoặc quá trình chuyển đổi có thể được quản lý tốt hơn nếu một bên liên quan nào đó giữ một vị trí khác, hãy đề nghị người tham gia đại diện cho bên liên quan đó chỉ tay tới ô vuông lý tưởng cho bên liên quan này (đây là ô mà bên liên quan sẽ hỗ trợ được nhiều nhất hoặc gây thiệt hại ít nhất cho dự án hoặc sự chuyển đổi).

9. Nếu bất kỳ người tham gia nào tin rằng họ có khả năng gây ảnh hưởng lên các bên liên quan để khiến họ đổi ý và di chuyển đến ô vuông khác, hãy để người đó ở nguyên vị trí. Nếu không, hãy tìm một ai khác trong lưới mà mọi người tham gia đều biết. Đây phải là một người có thể gây ảnh hưởng và khiến các bên liên quan di chuyển. Hãy kết nối người gây ảnh hưởng và bên liên quan không đúng vị trí vào với nhau bằng một sợi dây.

10. Khi mọi người đều đã vào vị trí, đã chỉ tay và đã nối dây với nhau, bạn có thể chụp ảnh của chiếc lưới 3D này từ mọi góc độ, hoặc bạn có thể phác thảo một bản đồ lên tờ giấy gắn trên bảng lật.

Bây giờ thì có hai khả năng để lựa chọn:

1. Giải tán nhóm và gửi ảnh cho mỗi người tham gia. Sử dụng những bức ảnh tại mỗi cuộc họp dự án để giúp quản lý mối quan hệ của các bên liên quan.

2. Ngay lập tức sử dụng bản đồ trên bảng lật để hoạch định cách thức mà cả nhóm sẽ quản lý mối quan hệ với các bên liên quan.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

■ Ban đầu, một số người tham gia tạo bản đồ có thể nghĩ rằng đứng, quỳ hoặc ngồi trong ô lưới trên sàn nhà là ngớ ngẩn và không muốn tham gia. Thông thường, khi có một người bước vào trong chiếc lưới, những người khác cũng sẽ làm theo.

■ Sơ đồ các bên liên quan là một công cụ sống động, nó sẽ biến đổi liên tục xuyên suốt dự án hoặc chương trình chuyển đổi. Khi tham gia thể chất vào hoạt động tạo bản đồ, những người tham gia sẽ dễ bị ấn tượng về độ quan trọng của việc quản lý và tạo ra một sơ đồ hoàn chỉnh về các bên liên quan. Tuy nhiên họ cần hiểu là bản đồ này sẽ thay đổi liên tục, và chính họ sẽ đóng vai trò khiến nó thay đổi trong quá trình họ gây ảnh hưởng lên các bên liên quan thích hợp (bất kể là trực tiếp hay gián tiếp).

Mức độ ảnh hưởng	Thấp		Cao
Cao			
Thấp			
		Mức hỗ trợ dự kiến	

<u>CÔNG CỤ 23</u>

PHƯƠNG PHÁP GHÉP TỪ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Một công cụ sử dụng các liên kết từ ngữ tự do liên quan đến vấn đề để tạo ra cách hiểu mới về vấn đề đó.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để tạo ra cách hiểu mới về vấn đề hoặc để thông báo một quyết định.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bút và giấy.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

■ Tạo một cụm gồm hai từ để tóm tắt vấn đề.

■ Viết mỗi từ vừa tạo ở đầu của một cột trong bảng, sau đó tự do kết hợp các ý tưởng với mỗi từ, liệt kê chúng trong các cột của bảng.

■ Ghép ngẫu nhiên các cặp từ ngữ trong các cột nhằm có được cách nhìn nhận mới về vấn đề và những giải pháp tiềm năng của chúng.

Ví dụ:

Tôi quản lý một nhóm gồm 20 thành viên. Động lực làm việc của họ dao động từ luôn luôn có động lực tới ít khi có động lực (và rất nhiều khả năng khác ở giữa hai mức đó). Tôi muốn biết làm cách nào để tạo ra động lực làm việc cao trong thời gian dài. Tôi làm một cái bảng, trên tiêu đề gồm hai chữ “Nhân viên” và “Động lực”, sau đó tự do nghĩ những kết nối cho chúng rồi viết các suy nghĩ này vào các cột phù hợp. Sau đó tôi tạo ra các cặp từ ngữ ngẫu nhiên để xem có ý tưởng mới nào xuất hiện không:

Nhân viên	*Động lực*
Đa dạng	Hạnh phúc
Nhóm	Thưởng
Cá nhân	Được công nhận
Thông minh	Quà tặng
Khó tính	Tiệc

Bận rộn	Thách thức
Lười biếng	Được thừa nhận
Mọi người	Thành tựu

Giả sử, tôi ghép ngẫu nhiên hai từ "cá nhân" và "được công nhận". Tôi có đang thể hiện sự công nhận tới mỗi nhân viên đúng với mức họ xứng đáng được nhận và tương xứng với nỗ lực của họ hay không? Tôi có đang thiên vị (công nhận quá mức) một vài người và bỏ qua những người còn lại hay không?

Bây giờ tôi ghép "lười biếng" và "thách thức". Tôi có đang cung cấp cho mọi người những công việc đủ thử thách để thúc đẩy họ không? Có phải những người tôi cho là lười biếng thực ra lại làm việc hiệu quả và hoàn thành công việc nhanh hơn những người khác không? Liệu một số người tôi nghĩ là lười biếng có thể đã làm việc tốt hơn nếu họ hiểu thêm về bối cảnh công việc và tầm quan trọng của nó đối với những người khác không?

Tôi ghép hai từ "đa dạng" và "thành tựu". Liệu tôi có quá tập trung vào một khía cạnh làm việc nhóm và ưu ái những người giỏi về mặt đó, đồng thời bỏ qua sự ưu tú và thành tựu trong những mảng khác chỉ vì chúng không nằm trong "tầm ngắm" của tôi hay không?

Tôi ghép hai từ "bận rộn" và "hạnh phúc". Có phải tôi vẫn luôn bận bịu làm việc vì muốn hoàn thành mục tiêu của chính mình (hạnh phúc) và không quan tâm đầy đủ đến các thành viên trong nhóm hay không?

Sử dụng cách ghép ngẫu nhiên sẽ giúp gợi ra những câu hỏi, và các câu hỏi này sẽ mở ra cánh cổng để học hỏi điều mới.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Tuy có nhiều câu hỏi xuất hiện từ cách ghép ngẫu nhiên này, nhưng đừng giả định rằng bạn phải trả lời chúng hoặc cho rằng chúng có ý nghĩa sâu sắc. Tương tự, đừng quá nhanh chóng từ bỏ một câu hỏi

chỉ vì nó khiến bạn không thoải mái. Những câu hỏi tốt nhất là những câu hỏi không dễ trả lời được ngay. Khi bạn phải dành càng nhiều thời gian để tìm ra câu trả lời, tức là câu hỏi đó càng hay.

CÔNG CỤ 24

LƯỚI LIÊN KẾT

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là phiên bản mở rộng của phương pháp Ghép từ (xem Công cụ 23).

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Cũng giống như phương pháp Ghép từ, công cụ này nhằm tạo ra những cách hiểu mới về vấn đề hoặc để thông báo một quyết định.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bút và giấy.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Tạo ra một bảng gồm năm (hoặc sáu) cột và dòng. Nghĩ về vấn đề cần giải quyết. Khi bạn bắt đầu liên kết các từ ngữ hoặc ý tưởng tới vấn đề, hãy viết chúng vào các ô trong bảng, mỗi ô viết một từ theo bất cứ thứ tự nào. Bây giờ hãy ghép ngẫu nhiên các ý tưởng trong bảng. Các giải pháp mới và sáng tạo cho vấn đề sẽ bắt đầu xuất hiện.

Ví dụ:

Hiện tại bạn đang choáng ngợp với công việc. Sếp của bạn đảm bảo rằng tình hình này chỉ là tạm thời, và khối lượng công việc của bạn sẽ lại giảm xuống gần mức bình thường ngay khi công ty tuyển được thành viên mới.

Căng thẳng	Đau đầu	Kiên cường	Quá tải	Giải lao
Quá sức	Bất công	Áp lực	Thiếu hỗ trợ	Giúp đỡ
Ủy quyền	Bảo vệ	Từ chức	Ưu tiên	Hỗ trợ
Choáng ngợp	Quan trọng	Cấp bách	Bế tắc	Ác mộng
Giải pháp	Thiếu kiểm soát	Kiệt sức	Mệt mỏi	Bị quá tải

Bây giờ hãy ghép các từ một cách ngẫu nhiên, sau đó quan sát các ý tưởng mới xuất hiện.

Ví dụ, tôi ghép từ “cấp bách”, “quan trọng” và “ưu tiên”. Sử dụng ma trận quản lý thời gian của Covey, tôi có thể bắt đầu sắp xếp thứ tự ưu tiên trong công việc dựa trên độ quan trọng và cấp bách của chúng:

	Cấp bách	*Không cấp bách*
Quan trọng	1.	2.
Không quan trọng	3.	4.

Những việc được coi là cấp bách và quan trọng sẽ được đưa vào ô 1, những thứ quan trọng nhưng không cần gấp thì đặt vào ô 2… Tôi biết mình nên thực hiện công việc theo thứ tự - từ ô 1 đến ô 2, ô 3 và ô 4, và phần lớn công việc của tôi nên được để trong ô 2 - nơi tôi có thể lên kế hoạch chu đáo cho chúng. Điều gì cho tôi biết công việc nào là cần gấp? Ai cảm thấy chúng khẩn cấp? Nếu ai đó nói với tôi là việc này cấp bách, thì câu hỏi đáng đặt ra ở đây là: “Phần nào trong công việc đó là cấp bách?” Thông thường, chỉ một phần nhỏ công việc là vừa quan trọng vừa cần gấp (ô 1), số còn lại sẽ thuộc về ô 2, khi đó tôi sẽ có thêm chút thời gian cho chúng. Có nhiều việc

sẽ không còn cấp bách nữa ngay khi chúng được ủy thác cho ai đó. Có lẽ tôi có nhiều thời gian để thực hiện mọi việc hơn tôi nghĩ?

Bây giờ hãy cùng nhìn vào từ "ủy thác" và ghép nó với từ "quá tải" và "ác mộng". Thành viên nào trong nhóm đáng để tôi tin tưởng? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đến gặp họ và nói, "Bây giờ tôi đang trải qua một cơn ác mộng. Tôi đang làm thêm phần việc của X sau khi anh ta nghỉ, và tôi đang quá tải công việc." Hãy hỏi xem họ có thể giúp được không, kể cả với những công việc nhỏ, qua đó cho phép bạn tập trung vào những vấn đề lớn hơn.

Ghép hai từ "thiếu hỗ trợ" và "bế tắc". Hãy nghĩ về số giờ làm việc tiêu chuẩn và giờ làm ngoài giờ mà bạn có thể đảm đương. Hãy sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc của bạn bằng cách dùng ma trận Covey hoặc một phương pháp khác bạn yêu thích, sau đó tìm ra bạn bế tắc ở chỗ nào. Có điều gì nếu thực hiện xong, bạn sẽ có rất nhiều thời gian rảnh để hoàn thành một số công việc trong danh sách hay không? Hãy cân nhắc đến việc gặp mặt sếp lần thứ hai và giải thích rằng bạn đang cảm thấy không được hỗ trợ (có lẽ sẽ hữu ích hơn nếu bạn "nói lái" rằng bạn cần được hỗ trợ thay vì dùng từ ngữ mang tính kết tội như "thiếu hỗ trợ"). Hãy cho sếp xem bản danh sách ưu tiên của bạn và đề nghị sếp dành chút thời gian cùng bạn làm việc với nó, hỏi xem có ai khác có thể nhận vài phần trong số những công việc quá tải của bạn được không.

Trong ví dụ này, có thể thấy rằng những giải pháp đang xuất hiện thực ra đều là giải pháp khá thông dụng. Khi bạn bị ngập trong công việc, có thể sẽ khó để nhìn nhận tình hình một cách lý trí, khi đó lưới liên kết có thể sẽ giúp phá tan màn sương mù và đem lại tính khách quan cho vấn đề.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Không nên kỳ vọng là mọi từ ngữ hoặc mọi sự kết hợp từ ngữ đều sẽ gợi ý cho bạn một giải pháp hoặc một kiến giải mới. Ngay từ đầu, hãy tạo ra những liên kết với vấn đề theo cách tự do nhất có thể, ngay cả khi bạn không thấy mối liên hệ rõ ràng giữa từ ngữ đó và vấn đề của mình, nhưng hãy cứ viết nó xuống. Sau đó, hãy tạo ra

các liên kết giữa các nhóm từ trong lưới với vấn đề ban đầu theo cách càng tự do càng tốt. Những ý tưởng lập dị nhất lại thường nảy nở trong tiềm thức theo những cách đáng ngạc nhiên và tạo ra những hướng tiếp cận mới cho một vấn đề khó.

THAM KHẢO

Covey, S., Merrill, A.R. và Merrill, R.R. (1994) First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy. New York: Simon and Schuster.

CÔNG CỤ 25

PHƯƠNG PHÁP DELPHI

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là phương pháp cho phép các chuyên gia được ẩn danh và tham gia dự đoán các khả năng và xác suất theo một số vòng nhất định dưới sự hướng dẫn. Trong mỗi vòng, họ sẽ tinh chỉnh các ý tưởng dựa trên thông tin có được từ những người khác. Phương pháp này được thiết kế vào những năm 1950 bởi Dalkey và Helmer từ tập đoàn Rand. Các chuyên gia sẽ trao đổi quan điểm thông qua một bảng câu hỏi hoặc khảo sát ẩn danh, sau đó sẽ độc lập báo cáo lại cho người điều phối (người đối chiếu và tổng kết các quan điểm đó). Những bảng câu hỏi tiếp theo sẽ cho phép các chuyên gia đào sâu hơn, tinh chỉnh ý tưởng của họ và đạt được sự đồng thuận. Việc ẩn danh trong cả quá trình sẽ giúp họ tránh bị mất mặt (trong trường hợp họ thay đổi quan điểm).

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn muốn biết một cách chắc chắn về khả năng xảy ra cũng như kết quả của các sự kiện trong tương lai. Ví dụ, nếu bạn là người quản lý dự án, những sự kiện tương lai nào có thể gây ảnh hưởng đến dự án của bạn?

BẠN CẦN GÌ?

■ Thời gian và sự kiên nhẫn! (Đây là phương pháp tốn nhiều thời gian nhất trong cuốn sách này).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Chỉ định một người điều phối. Lý tưởng nhất là chọn một người có nền tảng về nghiên cứu và thu thập dữ liệu.

2. Xác định một nhóm chuyên gia - những người có kiến thức và kinh nghiệm liên quan đến chủ đề bạn sẽ thảo luận.

3. Xác định vấn đề cần giải quyết. Tạo ra cách diễn giải rõ ràng và toàn diện về vấn đề, đồng thời trình bày bằng ngôn ngữ dễ hiểu với các chuyên gia được lựa chọn tham gia.

4. Vòng một: Phát một bảng các câu hỏi mở và bắt đầu quá trình thu thập thông tin về một mảng nội dung cụ thể. Đối chiếu các câu trả lời và tổng kết chúng lại, loại bỏ những thông tin không phù hợp và soát lại các quan điểm giống nhau.

5. Vòng hai: Tạo một bảng câu hỏi mới (được thiết kế để khám phá sâu hơn về chủ đề) dựa trên những phản hồi từ bảng câu hỏi đầu tiên. Tương tự, cần đối chiếu các câu trả lời và tổng kết chúng, loại bỏ những thông tin không phù hợp và rà soát các quan điểm giống nhau hoặc có nền tảng tương tự nhau.

6. Vòng ba: Tạo và phát bảng câu hỏi thứ ba, cũng đồng thời là bảng câu hỏi cuối cùng. Bảng câu hỏi này được thiết kế để hỗ trợ cho việc đưa ra quyết định. Trong các câu trả lời ở hai bảng câu hỏi đầu tiên, các chuyên gia đã đồng tình với điều gì? (Bạn có thể chọn cách tạo ra nhiều bảng câu hỏi hơn nếu việc này là cần thiết để đạt được sự đồng thuận).

7. Phân tích các kết quả từ bảng câu hỏi cuối cùng và lập kế hoạch hành động dựa trên các quan điểm đồng thuận.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Phương pháp Delphi sẽ tốn nhiều thời gian ngay cả khi bạn chỉ khám phá một tình huống tương đối đơn giản, vì vậy hãy dành thời gian cho nó. Cần cực kỳ cẩn thận trong việc xác định vấn đề ban đầu. Các chuyên gia thích sự chính xác và có thể sẽ rất mô phạm - nếu họ nhìn ra lỗi trong định nghĩa hoặc trong quá trình, có thể họ sẽ khai thác nó và vì thế làm hỏng cả quy trình. Họ có thể khá chậm khi phản hồi lại các câu hỏi, có lẽ do họ bận hoặc do chủ đề không thu hút được trí tưởng tượng của họ.

THAM KHẢO

Dalkey, N.C. (1969) ‘An Experimental Study of Group Opinion’, Futures, 1 (5), 408–26. Dalkey, N.C. (1972) ‘The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion’ in Dalkey, N.C., Rourke, D.L., Lewis, R. và Snyder, D. (Eds.) Studies in the Quality of Life: Delphi and Decision-making (trang 13–54). Lexington, MA: Lexington Books. Dalkey, N.C. và Helmer, O. (1963) ‘An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts’, Management Science, 9 (3), 458–67.

CÔNG CỤ 26

PHƯƠNG PHÁP HOA SEN NỞ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Phương pháp Hoa sen nở được phát minh bởi Yasuo Matsumura tại Nhật Bản. Nó kết hợp giữa phương pháp tổng hợp thông tin và bản đồ tư duy để tạo ra một đồ thị mở rộng có khả năng khám phá mọi khía cạnh của vấn đề bằng cách kết hợp giữa kết cấu và sự sáng tạo. Không chỉ tinh tế, nó còn tiết lộ những mối liên quan và chiều sâu phức tạp mà chưa chắc đã xuất hiện trong những phương pháp tổng hợp ý tưởng tiêu chuẩn.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi các phương pháp tổng hợp ý tưởng tiêu chuẩn không đem lại chiều sâu trong giải pháp.

■ Khi bạn muốn khám phá mối liên kết giữa các thành phần của một vấn đề.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy (loại giấy gắn lên bảng lật) và bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Vẽ một bảng 3x3 ở giữa trang giấy. Đây là bảng 1 và đại diện cho vấn đề trọng tâm cần được giải quyết (hoặc vấn đề cần được khám phá). Ở giữa bảng, viết một từ hoặc cụm từ có khả năng tóm tắt vấn đề đó:

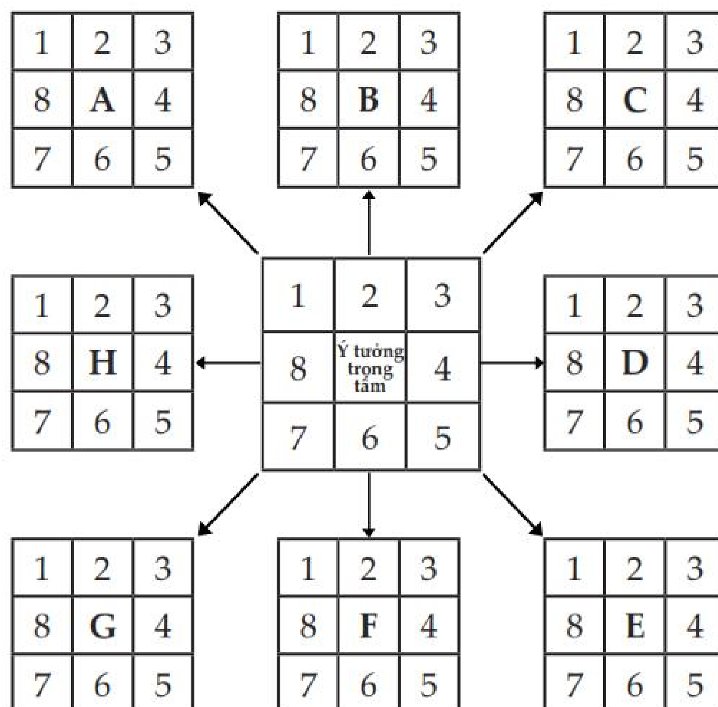
	Ý tưởng trọng tâm	

Mỗi ô xung quanh ô trung tâm sẽ đại diện cho một chủ đề phụ của ý tưởng chính.

2. Tổng hợp các giải pháp, các ý tưởng hoặc khái niệm liên quan, sau đó viết các từ khóa mô tả cho mỗi ý vào các ô xung quanh ô vấn đề. Có thể ban đầu bạn sẽ gặp khó khăn khi tìm kiếm tám ý tưởng liên quan, nhưng hãy kiên trì - càng nhiều chi tiết thì giải pháp sẽ càng phong phú, đồng thời bạn sẽ thấy càng nhiều kết nối giữa các ý tưởng. Trong phần này, chúng tôi chỉ đơn giản đặt tên các chủ đề phụ từ A đến H:

A	B	C
H	Ý tưởng trọng tâm	D
G	F	E

3. Xung quanh bảng ở giữa, hãy vẽ thêm sáu bảng 3x3 nữa (các bảng từ A đến H, gồm ba bảng ở trên, ba bảng ở dưới và hai bảng hai bên). Mỗi bảng này sẽ sử dụng để phân tích chi tiết hơn vào các chủ đề phụ.



4. Viết lại từng từ bạn ghi ở bảng trung tâm (trong trường hợp này là từ A đến H) vào ô giữa của từng bảng ở xung quanh. Hình dáng biểu đồ giống như hình bên trên.

5. Trong mỗi tám bảng ở xung quanh, hãy tổng hợp các ý tưởng liên quan đến chủ đề trung tâm của chúng, sau đó viết các ý tưởng đó vào những ô ở xung quanh ý tưởng trung tâm. Trong biểu đồ phía trên, chúng tôi chỉ đơn thuần đánh số từ 1 tới 8 vào mỗi bảng. Trên thực tế, bạn sẽ phải có tám chủ đề "phụ của phụ" cho mỗi bảng.

6. Sau khi hoàn thành, bạn sẽ có 64 ý tưởng để giúp bạn giải quyết vấn đề ban đầu. Chúng sẽ khác nhau về tầm quan trọng và độ hữu ích, và có thể bạn sẽ thấy chỉ có một hoặc hai gợi ý trong số đó là giải pháp tốt nhất. Tuy nhiên bằng cách nhìn vào vấn đề trên phạm vi rộng, bạn có thể sẽ xác định được các hiệu ứng sóng nước[1] của giải pháp - tức là những ảnh hưởng của nó lên quá trình hoạt động của bạn hoặc lên các khía cạnh khác của tổ chức.

[1]. *Xem Công cụ 39*

Vấn đề - *Chúng tôi muốn cải thiện dịch vụ khách hàng tại tổng đài bởi nó đóng vai trò trọng tâm trong hoạt động của chúng tôi.*

Trong ô chính giữa, chúng tôi viết Tổng đài, sau đó sẽ tổng hợp các ý tưởng liên quan đến tổng đài:

Giám sát các cuộc gọi liên tục của khách hàng	Phản hồi từ khách hàng	Chia sẻ thông tin
Chủ động, không bị động	**Tổng đài dịch vụ khách hàng**	Thời gian phản hồi nhanh hơn
Khích lệ	Khách hàng được tùy chọn kênh liên lạc	Đào tạo nhân viên

Những ý nhỏ ở xung quanh sẽ trở thành ý tưởng chính trong các bảng từ A đến H. Bây giờ ta cần tổng hợp ý tưởng trong mỗi bảng đó.

Hãy nhìn vào bảng C. Ta viết *Chia sẻ thông tin* vào chính giữa. Bối cảnh đặt ra ở đây là nếu việc chia sẻ thông tin giữa các cán bộ ở tổng đài càng tốt, họ sẽ càng ít phải lặp lại các thao tác và nhờ đó sẽ cung cấp các dịch vụ nhanh chóng và nhất quán hơn tới khách hàng.

Việc tổng hợp ý tưởng cho Chia sẻ thông tin mang lại những kết quả sau:

Chia sẻ các giải pháp thông minh	Đào tạo lẫn nhau	Sử dụng mạng nội bộ
Chia sẻ các kinh nghiệm thực tế tốt nhất	**Chia sẻ thông tin**	Công bố mục Hỏi đáp
Bí quyết gửi thư điện tử cho khách hàng VIP	Tạo ra diễn đàn trên mạng cho khách hàng	Soạn ra bộ tài liệu hướng dẫn nhân viên

Lặp lại công đoạn này với mỗi ý tưởng xung quanh bảng trung tâm. Giờ đây bạn đã có một gia tài ý tưởng để giúp bạn tập trung quản lý việc cải thiện tổng đài.

CÁC DẠNG KHÁC

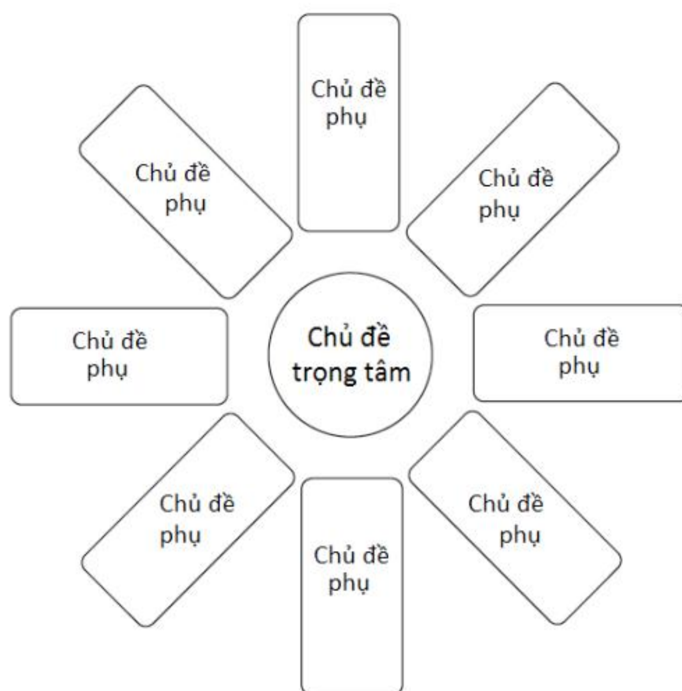
Bạn buộc phải nghĩ ra 64 ý tưởng để hoàn thành 8 bảng phía trên. Điều này ban đầu có thể khó khăn. Trên thực tế, việc tìm ra 64 ý tưởng trong quá trình tổng hợp ý tưởng là không khó, và phương pháp Hoa sen nở thiết lập một lối tư duy vốn chưa hề có trong các biện pháp tổng hợp ý tưởng truyền thống (khi bạn chỉ tìm tám ý tưởng cho tám đầu mục!).

■ Nếu bạn đang làm việc với một nhóm người, hãy chia họ thành các nhóm nhỏ hơn. Tất cả mọi người tham gia thảo luận chung về tám mảng chính, sau đó mỗi nhóm sẽ làm việc về một hoặc hai chủ đề nhỏ hơn. Có lẽ bạn nên cân nhắc in ra chín bảng riêng biệt, một cho chủ đề trung tâm, và mỗi chủ đề nhỏ sẽ có một cái. Hãy phát những bảng này cho các nhóm nhỏ. Làm việc với chín bảng riêng rẽ có vẻ dễ hơn so với gộp cả chín bảng trên một mô hình. Sau khi mỗi nhóm nhỏ đã hoàn thành, hãy gộp các bảng này lại với nhau và cố định chúng lên tường để mọi người có thể nhìn thấy bức tranh tổng thể. Cần lưu ý: khi mọi người làm việc với nhau để xây dựng chín bảng cùng một lúc, họ sẽ đồng thời nhận ra các liên kết và bắt đầu tạo ra chúng. Nếu các nhóm nhỏ làm việc hoàn toàn tách biệt với

nhau, có thể số lượng liên kết sáng tạo sẽ giảm đi và kết quả cuối cùng sẽ không thực sự hiệu quả.

Tuy nhiên:

Hãy cân nhắc sử dụng những hình dạng khác thay cho hình vuông để áp dụng vào bảng của bạn. Để phù hợp với cái tên Hoa sen nở, một vài người đã vẽ ra hình dạng bông hoa, viết tên chủ đề ở chính giữa và các chủ đề phụ ở các cánh hoa xung quanh.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Khi các ý tưởng ở trung tâm tốt, giải pháp tổng thể sẽ càng tốt. Hãy dành thêm chút thời gian để làm thật chuẩn xác bảng đầu tiên, khi đó việc thực hiện những phần tiếp theo sẽ tương đối dễ dàng.

<u>CÔNG CỤ 27</u>

LIÊN KẾT HÌNH ẢNH

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Thường khi giải quyết một vấn đề, ta hay nhìn vào những nguyên nhân rõ ràng nhất và bỏ qua các vấn đề thực sự đằng sau. Liên kết hình ảnh là một công cụ sáng tạo. Nó giúp tạo ra các liên tưởng giữa những bức ảnh được lựa chọn ngẫu nhiên với vấn đề đang được trình bày. Khi chúng ta tạo ra các liên kết sáng tạo hơn, hoặc thậm chí là kì lạ hơn, khi đó các giải pháp cho vấn đề ban đầu sẽ bắt đầu xuất hiện.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Với những nhóm người sáng tạo và giàu trí tưởng tượng.

■ Với những nhóm người cảm thấy nhàm chán với các phương pháp tổng hợp ý tưởng phổ biến.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một tập hợp gồm những bức ảnh không có mối quan hệ cụ thể, rõ ràng với nhau.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày vấn đề cần giải quyết (hoặc vấn đề cần được khám phá).

2. Phân phát một số lượng ảnh nhất định cho những người tham gia. Cần đảm bảo rằng những tấm ảnh này bao gồm nhiều chủ đề đa dạng.

3. Đề nghị những người tham gia tạo ra các liên tưởng tự do giữa các hình ảnh và vấn đề, sau đó viết những liên tưởng đó ra.

4. Trong phần thảo luận chung, hãy đề nghị mọi người nói to ý tưởng của họ và sử dụng giải pháp của những người khác để khơi gợi và tìm ra những ý tưởng tiếp theo.

5. Khi tất cả các giải pháp đã được đề xuất, sử dụng PMI (xem Công cụ 4) để sắp xếp, hoặc một phương pháp bỏ phiếu/xếp hạng để đặt thứ tự ưu tiên cho chúng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Giống với nhiều phương pháp sáng tạo khác, có nguy cơ là những người quy củ và có tư duy lôgic sẽ tìm cách tạo ra những liên tưởng theo "nghĩa đen" giữa những bức ảnh với vấn đề đang được trình bày. Hãy nhấn mạnh rằng những liên tưởng đó cần phải càng tự do càng tốt nhằm kích thích tư duy và hỗ trợ cho khía cạnh sáng tạo của bộ não, từ đó tạo ra các liên kết khác với những liên kết ta đạt được từ các cách tiếp cận lôgic và trực diện tới vấn đề.

THAM KHẢO

Tanner, K. và Cotton, D. (2006) Picture This. Altrincham: Wize-Up Ltd

CÔNG CỤ 28

PHƯƠNG PHÁP TỪ NGỮ NGẪU NHIÊN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Giống như phương pháp Liên kết hình ảnh, phương pháp Từ ngữ ngẫu nhiên cho phép ta tạo ra các liên kết tự do giữa vấn đề đặt ra và những điều dường như không liên quan tới vấn đề đó, qua đó mang lại những kiến giải sáng tạo mà những biện pháp giải quyết vấn đề tuyến tính khác không thể có được.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn cần nhìn xa hơn những phương án hiển nhiên để tìm kiếm giải pháp.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút, hoặc bảng và bút dạ.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Trình bày vấn đề cần giải quyết. Lựa chọn một cuốn sách ngẫu nhiên, lật một trang ngẫu nhiên và nhìn vào một dòng ngẫu nhiên. Hãy tìm danh từ đầu tiên trên dòng đó và viết nó lên bảng. Đề nghị cả nhóm chia sẻ bất kỳ điều gì mà họ liên tưởng được từ danh từ vừa được chọn. Nếu những ý kiến của họ khá kì dị, không sao cả. Càng sáng tạo càng tốt. Hãy viết các từ hoặc cụm từ lên trên bảng ngay khi mọi người nói nó ra. Chưa nên bắt đầu thảo luận tại thời điểm này.

Khi không còn ý tưởng mới, hãy trình bày lại vấn đề ban đầu và đề nghị cả nhóm thoải mái liên hệ vấn đề này với những ý tưởng vừa được tổng hợp. Họ có thể ghép các ý tưởng để tạo nên những liên kết mới với vấn đề ban đầu.

Ví dụ:

Một chủ nhà hàng lo ngại là vị trí của nhà hàng khiến cô không thu hút được nhiều khách hàng như mong đợi. Nhà hàng này tọa lạc ở trung tâm một thành phố lớn, tuy nhiên nó lại nằm ở con phố nhỏ bên cạnh tuyến phố mua sắm chính, và người ta khó mà nhìn thấy nó. Cô muốn có càng nhiều ý tưởng càng tốt về cách thu hút mọi người đến nhà hàng.

Sau khi lựa chọn một cuốn sách, một trang và một dòng bất kỳ, danh từ đầu tiên xuất hiện trên dòng đó là búa.

Những gợi ý mà cả nhóm đưa ra bao gồm:



Bây giờ ta sẽ tự do liên kết các ý tưởng vào vấn đề ban đầu. Các ý tưởng bao gồm:

■ Nhạc heavy metal[1] và các đêm nhạc theo chủ đề để thu hút các đối tượng khán giả khác nhau (nặng và kim loại).

[1]. Tên một loại nhạc rock. Ở đây tác giả sử dụng từ đồng âm khác nghĩa: nặng-heavy và kim loại-metal.

■ Trẻ em sẽ được cung cấp đế bánh pizza và nhiều loại nguyên liệu. Các em sẽ được khuyến khích trang trí bánh pizza theo cách của mình, sau đó những chiếc bánh này sẽ được nướng và đem ra phục vụ (xây dựng).

■ Những buổi tối theo chủ đề Hy Lạp, phục vụ món ăn, âm nhạc Hy Lạp và trải nghiệm phong tục đập bát đĩa (phá hủy).

■ Phát hành thẻ khách hàng thân thiết, dành tặng một bữa ăn miễn phí cho thực khách sau sáu lần mua hàng (hành động lặp đi lặp lại).

■ Chuyên viên làm đẹp sẽ cung cấp dịch vụ chăm sóc móng tay, móng chân trước bữa trưa (đinh[1]).

[1]. Nail: trong tiếng Anh vừa có nghĩa là đinh, vừa có nghĩa là móng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Có thể những người tham gia sẽ thử tạo ra các các liên kết lôgic giữa vấn đề ban đầu với các liên kết từ ngữ ngẫu nhiên. Hãy giúp họ hiểu rằng sức mạnh của phương pháp này đến từ sự liên tưởng tự do và sự kết hợp các ý tưởng để tạo ra các liên tưởng mới.

THAM KHẢO

de Bono, E. (2009) Lateral Thinking: A Textbook of Creativity. London: Penguin.

CÔNG CỤ 29

THÁCH THỨC GIẢ ĐỊNH

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một công cụ sáng tạo vừa đơn giản vừa mạnh mẽ. Hãy liệt kê mọi thứ bạn biết về một điều gì đó quen thuộc, sau đó coi chúng như các giả định và tìm các phương án thay thế cho những phương án tưởng chừng hiển nhiên.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn cảm thấy bị gò bó bởi một hệ thống hoặc quy trình.

■ Khi bạn cảm thấy một sản phẩm đang trở nên cũ kỹ và nhàm chán.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bảng lật và bút dạ.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Đề nghị cả nhóm phát biểu mọi thứ họ biết về đối tượng đang thảo luận. Những thuộc tính của phiên bản hiện tại là gì? Hãy liệt kê từng câu trả lời lên bảng.

2. Bây giờ hãy đề nghị họ coi những thuộc tính đó là không có thật (hoặc không chắc chắn) - mỗi thuộc tính đó chỉ được giả định là có thật.

3. Với những thuộc tính đã được liệt kê, hãy đề nghị họ gợi ý một (hoặc một vài) thuộc tính khác để thay thế.

4. Kết hợp các thuộc tính thay thế lại với nhau và xem bạn có thể tạo ra điều gì.

Ví dụ:

Hãy tưởng tượng du hành thời gian về thời đại của những chiếc điện thoại bàn. Đâu là những thuộc tính tiêu chuẩn của thế hệ điện thoại đầu tiên?

Chúng có thể bao gồm những điều sau:



Hãy thay một thứ gì đó mới mẻ vào mỗi thuộc tính này:

■ Nó có bộ phận quay số - thay đổi thành màn hình cảm ứng, nút nhấn và tính năng điều khiển giọng nói.

■ Nó có bệ và ống nghe riêng biệt - kết hợp chúng thành một khối.

■ Nó không mang tính di động - biến nó thành thiết bị cầm tay.

■ Nó nặng - làm cho nó nhẹ hơn.

■ Nó có dây - biến nó thành không dây.

■ Nó rung khi có ai đó gọi cho bạn - làm cho nó phát ra nhạc hoặc ánh sáng.

Chỉ trong vòng vài phút, bạn đã “tạo ra” được một chiếc điện thoại di động!

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Một số người tham gia sẽ phản đối sự thay đổi và khẳng định rằng: “Bạn không thể làm được!” Lý do đơn thuần là họ đã luôn thực hiện điều gì đó theo một cách nhất định, và sự thay đổi sẽ buộc họ phải bước ra khỏi vùng an toàn. Những người khác muốn thay đổi đơn

thuần chỉ vì họ muốn thay đổi. Buổi thảo luận cần được dẫn dắt tốt để giữ cho ý tưởng được liên tục đưa ra, đồng thời đảm bảo rằng cả nhóm có sự cân bằng tốt giữa các ý kiến bảo thủ với những quan điểm kỳ lạ.

CÔNG CỤ 30

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ ẨN DỤ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Khi giải quyết trực diện một vấn đề, đôi khi ta sẽ gặp khó khăn để tìm ra các giải pháp sáng tạo. Với Công cụ 30, ta sẽ đi tìm một điều tương tự với vấn đề cần giải quyết, tổng hợp các cách để giải quyết vấn đề tương tự vừa nêu, sau đó "ghép" những giải pháp đó cho vấn đề ban đầu.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi các phương pháp giải quyết vấn đề trực tiếp và thông dụng chỉ đem lại các giải pháp hời hợt.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bảng lật và bút dạ bảng.

■ Giấy và bút.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày vấn đề.

2. Mời những người tham gia nêu một vấn đề tương tự với vấn đề đang đặt ra.

3. Tìm giải pháp cho vấn đề ẩn dụ đó.

4. Tự do ghép những giải pháp này với vấn đề ban đầu.

5. Lựa chọn những ý kiến có giá trị từ các ý tưởng được “ghép”.

Ví dụ:

1. Thu hút nhiều khách hàng hơn - bắt cá.

2. Phát triển việc kinh doanh - trồng cây và hoa.

3. Giảm thiểu quan liêu tại nơi làm việc - nhổ cỏ cho vườn.

Hãy cùng xem ví dụ 3: giảm thiểu quan liêu tại nơi làm việc.

Bước 1. Vấn đề đặt ra là chúng ta có quá nhiều giấy tờ cần giải quyết ở nơi làm việc. Kể cả những công việc nhàm chán nhất cũng bị kiểm soát bởi những quy định khắt khe và không cần thiết. Mọi thứ đều đòi hỏi phải thông qua nhiều cấp phê chuẩn. Có vẻ chúng ta bỏ nhiều thời gian vào các thủ tục hành chính hơn là thực sự làm công việc của mình.

Bước 2. Hình ảnh ẩn dụ được lựa chọn ở đây là nhổ cỏ cho vườn.



Bước 3. Bây giờ chúng ta cần tổng hợp các cách để làm sạch cỏ trong vườn.

Các ý tưởng khả thi:

■ Xới đất lên để làm lộ rễ của cỏ dại, giúp dọn sạch chúng dễ dàng hơn.

■ Sử dụng thuốc diệt cỏ.

■ Đào những loại cây dại cứng đầu lên.

■ Đảm bảo rằng khi đào cây và cỏ dại, ta vẫn giữ được những loại hoa mà ta muốn giữ.

Bước 4. Bây giờ chúng ta cần “ghép” các giải pháp mới vào vấn đề ban đầu. Thủ thuật ở đây là làm điều này một cách thật thoải mái, chứ không phải tìm một cách thay thế cứng nhắc cho nó. Ví dụ:

■ Xới đất lên để làm lộ rễ của cỏ dại - Thực hiện rà soát kỹ lưỡng các chính sách và thủ tục hiện có, sau đó lọc ra những điều không hợp lý hoặc không hiệu quả.

■ Sử dụng thuốc diệt cỏ - mạnh tay loại bỏ các thủ tục hành chính kém hiệu quả, không giữ chúng lại chỉ vì lý do chúng ta vẫn luôn thực hiện công việc theo cách này.

■ Đào những loại cây dại cứng đầu lên - nhắc lại những ý tưởng ta từng có. Điều này không gây ảnh hưởng gì đến quy trình, bởi thường các ý tưởng được nhắc lại đều mang đến một sức mạnh cảm xúc nhất định đằng sau nó. Nếu ta cảm thấy đó là điều đúng đắn, thường là nó sẽ đúng.

■ Giữ lại những loại hoa mà ta muốn giữ - cẩn thận và tránh việc quá mạnh tay vứt bỏ cả những chính sách và thủ tục hữu ích.

Đây là một ví dụ tương đối đơn giản. Bằng cách nhìn nhận vấn đề theo hướng ẩn dụ, cuộc thảo luận có thể sẽ ít bị ảnh hưởng bởi cảm xúc hơn, bởi nó đã được tổ chức riêng biệt một cách khá hiệu quả. Như vậy, những quyết định có được từ cuộc thảo luận cũng có vẻ dễ thực hiện hơn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Một vài người sẽ gặp khó khăn khi nhảy từ hình ảnh ẩn dụ sang trường hợp thực tế mà hình ảnh đó đại diện. Có thể họ sẽ cố gắng tạo ra các liên tưởng theo nghĩa đen giữa hình ảnh ẩn dụ với vấn đề đó. Hãy khuyến khích họ ngay từ đầu rằng nên để tư duy được tự

do, đồng thời sử dụng hình ảnh ẩn dụ như một “điểm bật nhảy” cho tư duy chứ không phải áp dụng nó như một thế giới song song cứng nhắc!

CÔNG CỤ 31

CÓ AI KHÁC TỪNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ NÀY?

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Sẽ vô nghĩa nếu ta dành thời gian để giải quyết một vấn đề mà người khác đã giải quyết xong từ trước đó. Phương pháp này nhằm xác định liệu vấn đề hiện tại của chúng ta có từng xảy ra với những người khác hay không, và cách họ xử lý vấn đề đó là gì. Chúng ta có thể học hỏi gì từ họ? Không quan trọng vấn đề của ta và họ có hoàn toàn giống nhau hay không, quan trọng là họ đã tìm ra giải pháp và chúng ta có thể học hỏi từ đó.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi chúng ta cần giải pháp một cách nhanh chóng.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

■ Bảng lật và bút dạ bảng (nếu làm việc theo một nhóm lớn).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày vấn đề.

2. Tạm bỏ qua bối cảnh cụ thể gây ra vấn đề trong tổ chức, hãy liệt kê những người từng đối mặt với vấn đề đó hoặc vấn đề tương tự. Bạn có thể nghĩ đến những đối thủ trực tiếp, các tổ chức tương tự, hoặc thậm chí các tổ chức hoặc cá nhân không liên quan đến lĩnh vực công việc của bạn (nhưng họ đã từng đối mặt với trường hợp giống như bạn).

3. Họ đã làm gì để giải quyết vấn đề?

4. Chúng ta làm cách nào để áp dụng các giải pháp tương tự (bất kể là áp dụng trực tiếp hoặc biến đổi đi một chút)?

Ví dụ:

Một công ty sửa chữa IT hỏi rằng họ nên làm thế nào để phản hồi khách hàng nhanh chóng hơn nhằm cung cấp dịch vụ nhanh và tốt hơn.

Trường hợp tương tự - các bác sĩ quản lý thời gian chờ đợi của bệnh nhân.

Hãy liệt kê những điều bác sĩ sẽ làm để giải quyết vấn đề của họ, đồng thời bên cạnh mỗi giải pháp đó, hãy liệt kê những giải pháp được điều chỉnh để phù hợp với công ty sửa chữa IT:

Giải pháp của bác sĩ	*Giải pháp cho công ty sửa chữa IT*
Tiếp bệnh nhân dựa trên thứ tự đặt hẹn	Hệ thống chờ được hoạt động bằng vé
Hệ thống phân loại	Sắp xếp thứ tự sửa chữa dựa trên tính cấp bách hoặc các yếu tố khác
Màn hình cảm ứng để đăng ký trong phòng chờ	Khách hàng khai báo vấn đề trực tuyến nhằm giảm số lượng cuộc gọi
Dược sĩ được đào tạo để cung cấp hướng dẫn cho những bệnh ít nghiêm trọng	Nhân viên tại tổng đài được đào tạo để cung cấp giải pháp cho những vấn đề ít nghiêm trọng

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Nguy cơ ở đây là một số người tham gia sẽ tìm lý do để phủ nhận thực tế là người khác đang trải qua vấn đề giống của họ. Theo một cách nào đó, họ cảm thấy mình bị đánh bại khi người khác có được giải pháp còn họ thì không. Bạn sẽ được nghe rất nhiều lập luận theo cấu trúc "Ừ, nhưng…" Hãy dàn xếp ổn thỏa ngay từ đầu bằng cách khiến những người tham gia cảm thấy ổn về công việc họ đang làm, đồng thời đánh giá cao họ trong vai trò là thành viên của nhóm giải quyết vấn đề. Nhấn mạnh rằng chính kinh nghiệm của họ trong lĩnh vực này đã khiến họ trở thành ứng cử viên tiềm năng để giải quyết vấn đề.

CÔNG CỤ 32

NHƯ THẾ NÀO - NHƯ THẾ NÀO?

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Bằng cách hỏi xem sự việc đã diễn ra thế nào, sau đó đào sâu vấn đề bằng các câu hỏi "như thế nào?", bạn sẽ nhanh chóng tiến tới ngọn nguồn nguyên nhân của vấn đề, bất kể tình huống phức tạp ra sao. Bằng cách hỏi sự việc đã diễn ra theo cách nào, bạn sẽ có thể bắt đầu tìm kiếm các cách thức làm việc mới.

Phương pháp mạnh mẽ nhưng đơn giản này mang lại rất nhiều lợi ích:

■ Nó cho phép những người tham gia tư duy theo nhiều hướng song song, thông qua từng câu hỏi và câu trả lời để thúc đẩy họ đưa ra những câu hỏi và câu trả lời tiếp theo.

■ Nó cho phép những người tham gia không bị ép buộc phải đi theo một hướng tư duy nhất định - với các cách giải quyết vấn đề dựa trên phương pháp thảo luận, họ thường bị gò bó phải đi theo cùng một hướng với những người khác.

■ Nó bao gồm nhiều giác quan: thị giác, thính giác và xúc giác (thông qua vị trí sắp xếp của những tấm thẻ). Phương pháp này

hoạt động theo cách giúp bộ não vận hành một cách tự nhiên, tạo ra các liên kết thay vì sử dụng quá trình xử lý tuyến tính.

■ Nó cho phép mọi người thay đổi quan điểm và sửa đổi những kết quả được tạo ra trong các bước trước đó. Điều này khác với các phương pháp truyền thống - khi việc thay đổi quan điểm đồng nghĩa với việc ngầm thú nhận rằng họ đã tư duy sai lầm.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi cố gắng phân tích nguyên nhân căn bản của vấn đề.

■ Khi tạo ra các quy trình hoặc phương pháp làm việc mới.

BẠN CẦN GÌ?

■ Các tấm thẻ ghi chép hoặc giấy ghi chú.

■ Một cái bàn.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Trong ví dụ dưới đây, chúng ta sẽ tập trung vào việc tạo ra ý tưởng mới. Các nguyên tắc trên sẽ được áp dụng để phân tích về cách thức một công việc bị làm sai. Thay vì hỏi, "Làm thế nào để thực hiện điều đó?" hãy hỏi "Chuyện đó xảy ra như thế nào?"

1. Trình bày vấn đề một cách rõ ràng và đảm bảo rằng mọi người đều hiểu nó. Thể hiện rằng vấn đề đó thực sự cần thiết, ví dụ: "Chúng ta cần tăng doanh số bán widget lên 50% trong ba tháng tới" hoặc "Chúng ta cần thu hút nhiều người sử dụng dịch vụ thư viện hơn nhằm tránh việc đóng cửa thư viện".

2. Viết vấn đề lên tấm thẻ.

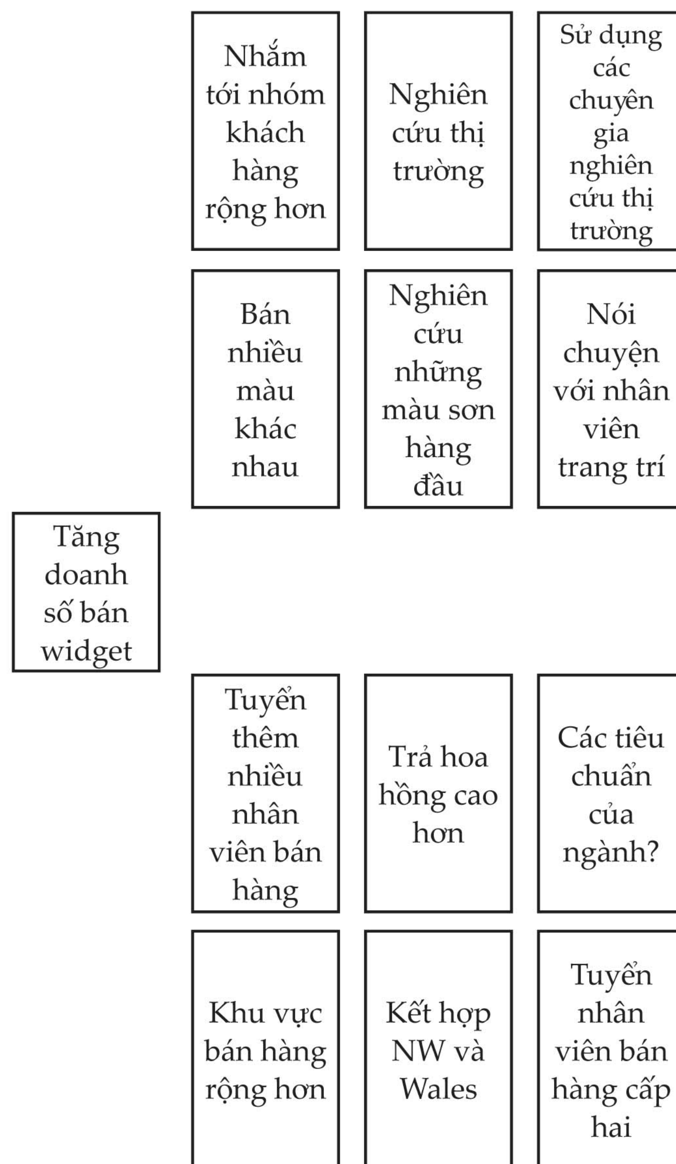
3. Đặt tấm thẻ ở phía bên trái trên bàn.

4. Đặt câu hỏi cho nhóm (hoặc cho chính bạn nếu bạn đang thực hiện một mình) "Việc này xảy ra như thế nào?"

5. Viết mỗi câu trả lời lên một tấm thẻ riêng biệt rồi đặt chúng thành hàng dọc ở bên phải của những tấm thẻ viết vấn đề.

6. Với mỗi câu trả lời, hãy tiếp tục hỏi, “Việc này xảy ra như thế nào?” rồi viết các câu trả lời mới vào những tấm thẻ mới. Đặt những câu trả lời này ở phía bên phải của tấm thẻ đã gợi ra câu hỏi, qua đó xây dựng một trật tự hoặc một cây thông tin.

7. Tiếp tục quá trình này cho đến khi bạn tìm ra giải pháp và không còn thêm câu hỏi nào nữa.



CÁC DẠNG KHÁC

Sử dụng giấy ghi chú để dán trên tường/bảng lật thay vì xếp các tấm thẻ trên mặt bàn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Cần nhạy bén khi thực hiện phương pháp này. Một vài người tham gia có thể sẽ lên tiếng bảo vệ cho một phương pháp từng thất bại. Tương tự, họ có thể sẽ miễn cưỡng khi thảo luận về các cách làm việc mới và nằm ngoài vùng an toàn của họ.

<u>CÔNG CỤ 33</u>

5 CÂU HỎI TẠI SAO

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Vào những năm 1930, Sakichi Toyoda - người sáng lập Tập đoàn Toyota - đã phát triển 5 câu hỏi tại sao như một phương pháp phân tích nguyên nhân căn bản của vấn đề. Tại công đoạn bạn nghi ngờ là xuất phát điểm của nhiều nguyên nhân căn bản, việc liên tục hỏi "Tại sao?" sẽ giúp hé mở những nguyên nhân này. Bất kể trường hợp của bạn có cần triển khai chính thức phương pháp 5 câu hỏi tại sao hay không, chỉ riêng việc đặt câu hỏi về những điều liên quan tới vấn đề khó giải quyết hiện tại (như một chuỗi bài tập về nhận thức) sẽ giúp hé mở những vấn đề liên quan và những nguyên nhân căn bản mà trước nay bạn chưa hề thấy.

5 câu hỏi tại sao cũng được sử dụng trong giai đoạn Phân tích của phương pháp cải tiến quy trình Sáu Sigma. Phương pháp này sẽ hiệu quả nhất nếu người sử dụng là những người làm việc hằng ngày với quy trình đang được kiểm tra.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi một quy trình không hiệu quả.

■ Khi xuất hiện sai sót mặc dù đã có quy trình sẵn.

■ Để cải thiện chất lượng.

■ Để xác định mối quan hệ giữa các nguyên nhân khác nhau của một vấn đề.

BẠN CẦN GÌ?

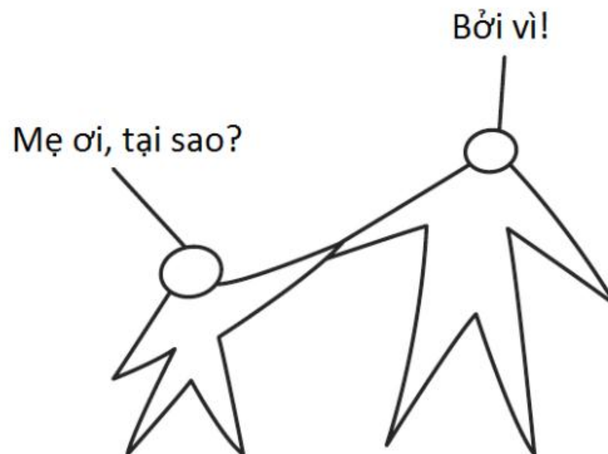
■ Một bảng lật và vài bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày lỗi sai và đặt câu hỏi về nguyên nhân khiến nó sai.

2. Viết câu trả lời. Trả lời dựa trên những gì đã thực sự xảy ra (thay vì dựa trên giả thuyết về những điều có thể đã xảy ra). Câu trả lời này liệu đã tới được nguyên nhân căn bản của vấn đề hay chưa? Nếu đã tới được rồi, hãy gợi ý một biện pháp đối phó để ngăn chặn vấn đề tái xảy ra.

3. Nếu câu trả lời là không, hãy hỏi "Tại sao?" thêm một lần nữa rồi lặp lại bước 2.



4. Tiếp tục, lặp lại bước 1 và 2 cho đến khi bạn có câu trả lời và không còn câu hỏi nào để đặt ra nữa.

Phương pháp 5 câu hỏi tại sao sẽ mang lại biện pháp đối phó thay cho giải pháp, bởi vì biện pháp đối phó sẽ ngăn chặn việc tái diễn vấn đề, tuy giải pháp có thể sửa chữa vấn đề hiện tại, nhưng vấn đề vẫn có thể xuất hiện lần nữa khi tình huống tương tự xảy ra. Bạn có thể hỏi "Tại sao" một lần hoặc 50 lần tùy ý - con số 5 chỉ là con số ước lượng. Trên thực tế, bạn cần tiếp tục hỏi câu hỏi đó cho đến khi bạn tìm được nguyên nhân căn bản của vấn đề.

Ví dụ:

Tại sao chúng ta mất đi một khách hàng lớn là Tập đoàn ABC?

Bởi vì ba chuyến hàng gần đây của chúng ta đã bị giao chậm.

Tại sao chúng ta lại giao chậm ba chuyến hàng gần đây?

Bởi vì chúng ta đã ghi sai ngày giao hàng trong hệ thống theo dõi mới.

Tại sao chúng ta lại ghi sai ngày giao hàng trong hệ thống theo dõi mới?

Bởi vì quản trị viên của chúng ta không biết sử dụng hệ thống theo dõi mới.

Tại sao quản trị viên của chúng ta không biết sử dụng hệ thống theo dõi mới?

Bởi vì anh ta không được đào tạo về cách sử dụng nó.

Tại sao anh ta không được đào tạo về cách sử dụng nó?

Bởi vì việc đào tạo về hệ thống mới được bắt đầu từ tuần này, tức là sau khi các chuyến hàng kia được thực hiện.

Giải pháp: Hãy đảm bảo rằng mọi người được đào tạo về hệ thống mới trước khi sử dụng nó để lên kế hoạch về các chuyến hàng thực.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy đảm bảo rằng bạn hỏi đúng câu hỏi. Chúng ta thường thất bại khi giải quyết vấn đề bởi ta tập trung vào sai khía cạnh, dẫn đến đặt ra câu hỏi sai. Ví dụ, rất nhiều tổ chức tự hỏi: “Tại sao mọi người không mua hàng của chúng tôi?” Thực ra câu hỏi hay hơn để mở đầu sẽ là: “Tại sao mọi người nên mua hàng từ chúng tôi?” Câu hỏi thứ hai cho phép bạn tập trung vào thế mạnh mà bạn có thể xây dựng (thay vì điều tra toàn diện về các hoạt động của đối thủ cạnh tranh). Bạn tập trung vào điều gì thì sẽ đạt được kết quả từ đó, và việc suy nghĩ cẩn thận về câu hỏi mở đầu sẽ giúp bạn đạt được thành quả nhanh chóng.

CÔNG CỤ 34

CÂY NGƯỜI DẺO TÍ HON

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Cây người dẻo tí hon là một bức tranh hoạt hình được nhiều người biết đến, trên đó vẽ một số “người dẻo tí hon” trong nhiều tư thế tại các vị trí khác nhau trên một cái cây. Nó có thể được sử dụng trong nhiều hoàn cảnh đa dạng, bao gồm việc quản lý xung đột, tư vấn nghề nghiệp, quyết định về triển vọng nghề nghiệp, thiết kế của tổ chức, sự chuyển đổi. Sức mạnh của công cụ này đến từ sự đơn giản và khả năng loại bỏ những tranh luận thiên về cảm xúc, qua đó giúp mọi người thảo luận vấn đề một cách lý trí.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

Phương pháp Cây người dẻo tí hon có nhiều công dụng, và giới hạn của nó tùy thuộc vào trí tưởng tượng của bạn! Chúng bao gồm:

■ Hòa giải tranh cãi giữa hai đồng nghiệp.

■ Giúp xây dựng kế hoạch về triển vọng nghề nghiệp cá nhân.

■ Giúp lên kế hoạch về con đường sự nghiệp của tổ chức.

■ Thiết kế bộ máy tổ chức.

BẠN CẦN GÌ?

■ Những tờ giấy in hình cây người dẻo tí hon.

■ Bút chì và bút sáp màu.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Hòa giải *TRANH CÃI GIỮA HAI ĐỒNG NGHIỆP*

1. Hẹn gặp hai người đang có mâu thuẫn và giải thích rằng hòa khí khi làm việc là rất quan trọng.

2. Nói với họ là bạn muốn thực hiện một thử nghiệm, và thử nghiệm này ban đầu có vẻ kỳ cục, nhưng bạn tin rằng nó sẽ giúp họ hòa giải tranh cãi.

3. Đưa cho mỗi người một bản in của cây người dẻo tí hon và vài cây bút chì màu.

4. Đề nghị mỗi người hãy tô màu vào người dẻo tí hon đại diện cho họ, và tô một màu khác vào người dẻo tí hon đại diện cho người kia.

5. Đề nghị họ đưa cho người kia xem bức tranh của mình, sau đó lần lượt mời mỗi người giải thích tại sao họ chọn tô màu những người dẻo tí hon đó.

6. Vì họ dành khá nhiều thời gian tập trung vào bức tranh và miêu tả lý do mình lựa chọn các người dẻo tí hon (một cách không hào hứng lắm), họ có xu hướng thảo luận bình tĩnh và lý trí về lý do mâu thuẫn của họ. Với cùng một nhân vật trên cây, mỗi người sẽ làm sáng tỏ chúng theo các cách khác nhau. Bạn sẽ được nghe họ nói: “Tôi chọn hình này bởi vì nó đang làm X” và người kia có thể sẽ trả lời: “Ồ, tôi không nghĩ theo cách đó. Tôi thấy nhân vật này đang làm Y.” Cây người dẻo tí hon giúp họ thảo luận về các vấn đề của mình như đó là vấn đề của bên thứ ba, và khi cảm xúc ban đầu đã được loại bỏ khỏi cuộc thảo luận, họ sẽ bắt đầu nhận ra mình có thể nói chuyện từ tốn với người kia, rằng có lẽ họ chỉ đơn thuần nhìn nhận

mọi thứ từ những góc độ khác nhau, và có lẽ vẫn còn chỗ cho sự đồng thuận hoặc hòa giải tranh cãi.

GIÚP XÂY DỰNG KẾ HOẠCH VỀ TRIỂN VỌNG NGHỀ NGHIỆP CÁ NHÂN

Việc này cần được thực hiện một - một bởi nó đòi hỏi người ta phải mở lòng và nói nhiều chuyện về cá nhân:

1. Đưa cho người đó một cây người dẻo tí hon cùng vài cây bút màu.

2. Đề nghị họ xem kĩ bức hình, dùng một màu để tô lên người dẻo tí hon đại diện cho cách họ nhìn nhận bản thân trong hiện tại, sau đó dùng một màu khác để tô vào hình đại diện cho vị trí họ muốn trong tương lại (ví dụ sau 1 năm hoặc 5 năm nữa). Hãy lựa chọn một thời điểm phù hợp cho người đó. Việc này có thể được thực hiện bằng cách gán những quãng thời gian khác nhau vào các người dẻo tí hon khác nhau.

3. Đề nghị họ mô tả lần lượt lý do họ chọn những người dẻo tí hon và cách họ lý giải về mỗi hình đó. Hãy tránh việc đưa ra phê bình hoặc nhận xét - đừng nói với họ rằng đó không phải là cách bạn nhìn nhận về người dẻo đó - điều quan trọng ở đây là cách lý giải của họ.

4. Hỏi họ rằng họ nghĩ mình cần làm gì để đạt được vị trí được biểu thị bởi người dẻo tí hon được chọn. Sử dụng thông tin này để bắt đầu thiết lập mục tiêu hoặc kế hoạch phát triển cá nhân của họ.

GIÚP LÊN KẾ HOẠCH VỀ CON ĐƯỜNG SỰ NGHIỆP VÀ THIẾT KẾ CỦA TỔ CHỨC

Mục tiêu ở đây là để kích thích tư duy về tình hình hiện tại của tổ chức, đồng thời hình dung về cơ cấu tổ chức trong tương lai bằng cách sử dụng người dẻo tí hon như những biểu tượng của toàn bộ phận hoặc cả nhóm:

1. Phân phát bản sao của Cây người dẻo tí hon cho những đồng nghiệp đang đóng vai trò người giải quyết vấn đề, sau đó đề nghị họ xác định cách họ nhìn nhận về các nhóm hoặc bộ phận trong cơ quan bằng cách tô màu lên các người dẻo tí hon thích hợp.

2. Đề nghị họ suy nghĩ về những điều họ cho là hiệu quả trong cơ cấu và những gì có thể được cải thiện.

3. Cho phép họ sáng tạo khi sử dụng Cây người dẻo tí hon. Ví dụ, họ có thể vẽ các mũi tên để biểu thị những bộ phận nên được gộp lại, hoặc những ký hiệu khác để thể hiện cái gì đang hoạt động tốt, cái gì nên thay đổi…

Có rất nhiều cách để sử dụng Cây người dẻo tí hon - hãy thật sáng tạo!

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Đôi khi mọi người sẽ khăng khăng rằng, tư thế của người dẻo tí hon chỉ có thể được lý giải theo một cách duy nhất, và họ gặp khó khăn trong việc nhìn nhận cách lý giải của người khác về chúng. Hãy nhấn mạnh ngay từ đầu rằng một trong những sức mạnh của công cụ này chính là sự đa dạng về số lượng cách lý giải khả thi. Ví dụ, một số người coi người dẻo tí hon ở trên đỉnh ngọn cây là một người thành công và đã đạt tới đỉnh cao của tham vọng hoặc nghề nghiệp. Những người khác sẽ nhìn nhận đây là một người cực kỳ kiêu căng và nhìn xuống những người khác một cách khinh bỉ. Một số người nghĩ người dẻo tí hon tạo ra ngôi nhà cây chính là người xây dựng một đế chế, những người khác lại coi đó là một người chấp nhận không đi xa hơn trong sự nghiệp của họ, đang định gắn bó với công việc cũ hoặc đang định làm việc hời hợt cho đến khi về hưu.



CÔNG CỤ 35

CÚ SỐC TƯƠNG LAI

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một phương pháp đơn giản và được cấu trúc để trả lời cho câu hỏi: “Nếu tôi/chúng tôi tiếp tục thực hiện X, kết quả sau N tuần/tháng/ năm sau sẽ là gì?”

Chúng ta sống trong một thế giới liên tục thay đổi. Thế giới này không được thiết kế để hỗ trợ tổ chức của chúng ta, thay vào đó, tổ chức của ta phải thích nghi với thế giới. Việc mặc kệ những yếu tố tác động đến tổ chức từ bên trong hoặc bên ngoài đều có thể dẫn

đến tai họa. Cú sốc tương lai ép bạn phải cân nhắc đến các tác động trong trung hạn hoặc dài hạn từ các quyết định, sự thay đổi hoặc các ảnh hưởng của việc bạn tiếp tục mà không chịu thay đổi.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Dành cho việc hoạch định chiến lược hoặc kế hoạch hoạt động.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một bảng lật và vài bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Xác định mảng công việc của tổ chức bạn muốn tập trung vào.

2. Tổng hợp các quy trình hiện hành và hệ thống đang được sử dụng trong mảng này.

3. Phác thảo các kết quả bạn đạt được gần đây trong mảng này.

4. Với mỗi quy trình hoặc hệ thống, hãy đặt câu hỏi: Nếu chúng ta tiếp tục thực hiện điều này, kết quả đạt được tại một thời điểm xác định trong tương lai là gì?

5. Liệt kê các ý kiến càng nhanh càng tốt ngay khi bạn nghĩ ra chúng (không cần đánh giá chúng ngay).

6. Sau đó hãy lần lượt thảo luận về chúng, nhớ nhấn mạnh những gì chúng ta có thể/sẽ/ buộc phải thực hiện để duy trì hoặc cải thiện tình hình hiện tại.

7. Cần quan tâm xem xét hiệu ứng sóng nước của những đề xuất thay đổi những mảng hoạt động khác hoặc các kết quả khả thi.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Vì vài lý do, một số người tham gia có thể cảm thấy bị đe dọa bởi cách tiếp cận này. Thứ nhất, những người có động cơ cá nhân có

thể sẽ thấy những đề xuất thay đổi này đang đi ngược lại với động cơ của họ. Thứ hai, một vài người có thể không thoải mái khi nghe về mối đe dọa tiềm ẩn cho tổ chức của họ (và công việc của họ) nếu không thực hiện thay đổi. Thứ ba, một số người có thể sẽ không vui về sự thay đổi trong vai trò của họ - một điều không thể tránh khỏi nếu bạn đang định tạo những thay đổi cần thiết cho tổ chức. Hãy xử lý thật cẩn thận và nhạy bén.

CÔNG CỤ 36

NẾU NHƯ?

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Phương pháp này được truyền cảm hứng từ TEDx talk[1] của nghệ sĩ ghi-ta kiêm diễn viên hài Mike Rayburn - người đã áp dụng cách tư duy “Nếu như?” để khám phá những khả năng mới ở cả lĩnh vực hài độc thoại và âm nhạc. Rayburn đã đề xuất rằng thay vì bắt đầu với những điều khả thi, ta nên bắt đầu với những thứ “tuyệt cú mèo”. Nếu ta tạm dừng suy nghĩ về những thứ có vẻ khả thi trong hiện tại, khi đó tương lai nào sẽ xảy ra khi bạn hỏi “Nếu như?” Phương pháp này có thể biến những vấn đề hiển nhiên trở thành cơ hội, hoặc tạo ra những hạt giống cho ý tưởng mới, những ý tưởng này có thể được phát triển và lớn mạnh nhờ những phương pháp khác trong cuốn sách này.

[1]. Một chuỗi những buổi hội thảo phi lợi nhuận được tổ chức bởi tổ chức phi lợi nhuận TED.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Phương pháp này đặc biệt hiệu quả với những doanh nghiệp táo bạo hoặc những nhóm muốn khám phá các khả năng cải thiện chính mình.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một bảng lật và vài bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày vấn đề công việc của bạn. Đó có thể là một vấn đề kinh doanh, một cách giải thích về quy trình hiện tại, hoặc một cách thực hiện công việc gì đó trong tổ chức.

2. Những người tham gia sẽ chơi trò “Nếu như?” - nêu lên ý tưởng về những thứ có thể sẽ khả thi, bất luận những ý tưởng này ban đầu có vẻ kỳ dị hoặc xa vời.

3. Ghi lại các ý tưởng nhưng không tiến hành tranh luận, nhận xét hay thảo luận.

4. Bạn có thể đề nghị những người tham gia xếp hạng các ý tưởng thô sơ này trước khi phát triển chúng lên cao hơn. Hãy sử dụng các phương pháp khác, ví dụ như PMI (xem Công cụ 4), để phát triển ý tưởng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Phương pháp này đòi hỏi người tham gia phải tạm dừng suy nghĩ về những gì họ tin tưởng. Nó sẽ có tác dụng tốt nhất với những nhóm người cởi mở để tiếp thu các khả năng mới và hào hứng với việc tư duy sáng tạo để thay đổi. Ngay từ đầu, hãy khuyến khích mọi người cùng tham gia vào hoạt động với cái đầu thoáng. Khuyến khích họ nhanh nhạy nắm bắt các khả năng và giải phóng bản thân khỏi những rào cản nhận thức. Bản chất của phương pháp này là tư duy về những thứ bạn có thể làm, không phải những thứ bạn không thể làm. Ngay cả khi bạn chưa biết cách thực hiện một điều gì đó, nhưng nếu nó có lợi hoặc hấp dẫn, bạn vẫn sẽ tìm được cách để biến nó thành hiện thực.

<u>CÔNG CỤ 37</u>

NẾU CHÚNG TA KHÔNG ...?

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là phương pháp để kiểm tra tính khả thi của một giải pháp bằng cách xác định lợi ích khi không thực hiện nó liệu có lớn hơn lợi ích từ việc thực hiện nó. (Xem thêm Lôgic hệ tọa độ - Công cụ 7, để có cái nhìn rộng hơn).

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn có một giải pháp tiềm năng cho một vấn đề, nhưng bạn không chắc chắn rằng nó sẽ gặt hái được những lợi ích như mong muốn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một bảng lật và bút dạ bảng, hoặc giấy và bút (tùy thuộc vào số lượng người tham gia).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày vấn đề và giải pháp đề xuất của bạn.

2. Tổng hợp (và viết) những lợi ích tiềm năng của việc triển khai giải pháp.

3. Với mỗi lợi ích ở trên, hãy đặt câu hỏi: “Nếu chúng ta không thực hiện/không cần nó thì điều gì sẽ xảy ra?” sau đó lại tiếp tục hỏi, ví dụ: “Cái giá phải trả khi giải quyết vấn đề này là gì?” và “Cái giá có thể phải trả khi không giải quyết vấn đề này là gì?”

4. Hãy chấm điểm cả “gói” lợi ích phía trên (1 = thấp và 10 = cao), sau đó chấm điểm các ý kiến phản đối bằng cùng một thang điểm. Bên nào có điểm số cao hơn? Nếu điểm số lợi ích từ việc giải quyết vấn đề thấp hơn điểm từ các luận điểm phản đối, hãy ngừng giải quyết vấn đề. Thay vào đó, hãy chấp nhận rằng điều này không thể thay đổi và bạn có thể sống chung với nó.

Ví dụ:

Chúng ta có nên tăng lương nhân viên lên 5% để bằng với mức lương của đối thủ cạnh tranh lớn nhất của ta không?

Lợi ích tiềm năng	*Nếu chúng ta không làm thì sao?*
Giữ chân nhân viên tốt hơn	■ Chúng ta đang ở trong một lĩnh vực đầy cạnh tranh với tỷ lệ khách hàng dừng sử dụng sản phẩm cao
Chi phí tuyển dụng thấp hơn	■ Tỷ lệ khách hàng dừng sử dụng sản phẩm của chúng ta gần như bằng với đối thủ mặc dù họ đang chịu mức giá cao hơn
Nhân viên có động lực làm việc hơn	■ Vì tỷ lệ khách hàng dừng sử dụng sản phẩm trong lĩnh vực này khá cao, chúng ta sẽ vẫn cần tuyển dụng với số lượng lớn
Cảm giác ngang cơ với đối thủ	■ Tiền bạc vốn được biết tới như một yếu tố "bôi trơn" hơn là một cách để thúc đẩy động lực
	■ Thực ra chúng ta đã tuyển dụng được cả nhân viên của đối thủ, bởi thị trường nhìn nhận công ty chúng ta đối đãi với nhân viên tốt hơn
	■ Chúng ta sẽ có nhiều tiền hơn để đầu tư và phát triển việc kinh doanh
Điểm: 7	**Điểm: 9**

Mặc dù những lợi ích tiềm năng có vẻ rất hấp dẫn (7 điểm), nhưng mỗi lợi ích đó lại bị phản bác bởi các lập luận đối lập (tổng điểm là 9). Điều này nói lên rằng giải pháp đó nhìn chung không đáng để triển khai.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Những người tham gia có thể vẫn cố bám víu vào một số "lợi ích" nhất định dựa trên cách nghĩ quen thuộc hơn là dựa vào lý trí.

Những người khác có thể sẽ bảo vệ các lợi ích vì họ là người đã nghĩ ra ý tưởng đó. Cần phải có một cái đầu lạnh để từ chối những ý tưởng mà mọi người đều cho rằng có lợi, bởi phương án thay thế cho nó sẽ đem lại kết quả tốt hơn trong dài hạn.

CÔNG CỤ 38

TÁI CẤU TRÚC

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Tái cấu trúc là nghệ thuật "biến tấu" câu hỏi theo một góc nhìn mới nhằm đạt được một kiến giải mới. Ví dụ, ta có thể dùng nó để nhìn nhận vấn đề như một cơ hội học hỏi hoặc như một trải nghiệm thảm họa. Nó khá hữu ích khi đem lại sự đổi mới tích cực cho một việc vốn được xem là tiêu cực. Ngay cả một bức tranh bình thường cũng có thể đẹp hơn khi được đặt trong một khung tranh đẹp.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để đạt được cách nhìn nhận mới về vấn đề.

■ Để thông báo về quyết định được đưa ra.

■ Để nâng cao tinh thần sau khi xuất hiện một vấn đề trong công việc.

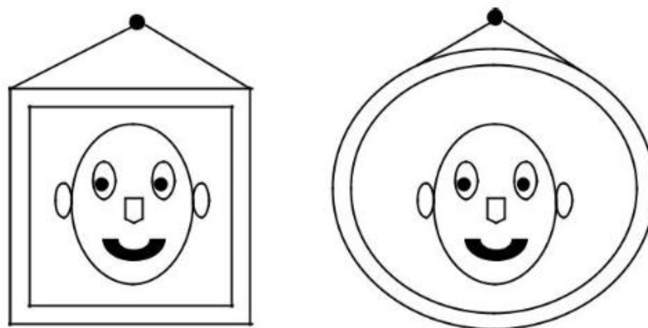
BẠN CẦN GÌ?

■ Một bảng lật và vài bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Tổng hợp những mối lo ngại cấp bách nhất hiện nay của cả nhóm, cả bộ phận hoặc của tổ chức.

2. Trình bày những lo ngại trên bằng một câu hỏi.



Cùng một hình ảnh dễ thương...

3. Lần lượt mời những người tham gia cùng tái cấu trúc câu hỏi để khiến nó dễ khám phá hơn, hoặc tạo ra một bản trình bày về cơ hội.

Ví dụ:

Vấn đề	*Tái cấu trúc*
Tại sao số lượng khách hàng của chúng ta không đủ nhiều?	Tại sao mọi người lại mua hàng từ chúng ta? Những ai mua hàng của chúng ta? Liệu chúng ta có thể mở rộng thị trường đó không?
Tại sao chúng ta gặp khó khăn với khách hàng X?	Chúng ta có thể thực hiện điều gì khác đi để làm việc hiệu quả hơn với khách hàng X?
	Chúng ta gặp khó khăn với khách hàng X như thế nào?
Khi phải đối mặt với cắt giảm ngân sách, chúng ta phải làm thế nào để duy trì dịch vụ?	Chúng ta có thể cung cấp dịch vụ nào khi bị cắt giảm ngân sách?
	Dịch vụ nào có thể được thực hiện với chi phí thấp hơn?
	Khách hàng thực sự cần dịch vụ nào?
	Có những đơn vị nào đang cung cấp dịch vụ tương tự?
	Những ai cần đến các dịch vụ gần đây của chúng ta?

Bây giờ, hãy sử dụng các công cụ để khám phá cụ thể những điểm tốt nhất của những phần vừa được cấu trúc lại.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Sự hoài nghi và chỉ trích chính là kẻ thù chính của quy trình này. Một vài người tham gia sẽ coi quy trình này là cố chấp và thiếu thực tế khi muốn tạo ra điều gì đó tích cực khi mọi thứ đều tiêu cực. Cần

nhận thức được những lo ngại ban đầu của họ nhằm “tiêm vắc-xin” phòng tránh những cách hành xử này một cách hiệu quả.

CÔNG CỤ 39

HIỆU ỨNG SÓNG NƯỚC (TƯ DUY HỆ THỐNG)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Một tổ chức được thiết kế tốt cũng giống như một cỗ máy với mọi bộ phận đóng vai trò quan trọng. Sự thay đổi trong một bộ phận có thể gây ra hệ lụy nghiêm trọng hoặc phức tạp cho bộ phận khác nằm trong cỗ máy (mặc dù những hậu quả này có thể xảy ra cách xa thời điểm và địa điểm mà sự thay đổi xuất hiện).



Khi vấn đề tại một phần (bộ phận) nào đó trong tổ chức được giải quyết, nó có thể tạo ra hiệu ứng sóng nước tại những phần (bộ phận) khác trong tổ chức đó (đôi khi là một thời gian dài sau khi giải pháp được thực hiện). Hiệu ứng sóng nước chính là phương pháp được thiết kế để tạo ra các hiệu ứng sao cho sự thay đổi trong một mảng nhất định cũng sẽ tạo ra thay đổi trên những mảng khác của tổ chức đó.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn lên kế hoạch tạo ra một thay đổi lớn trong mảng công việc của mình, và bạn muốn biết liệu nó có gây ảnh hưởng tới người khác không, hoặc sẽ gây ảnh hưởng như thế nào tới họ, từ đó xem xét kế hoạch hiện tại của bạn có khả thi hay không.

■ Có thể bạn sẽ muốn Phân tích tác động của giải pháp (xem Công cụ 43) nhằm đảm bảo rằng bạn đã xét đến mọi tác dụng phụ có thể

xảy ra trước khi tính tới cả tổ chức nói chung.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

■ Bảng lật và bút viết bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Bạn sẽ cần một nhóm người đại diện cho các lĩnh vực nghiệp vụ trong tổ chức.

1. Trình bày vấn đề mà bạn đang có giải pháp tiềm năng cho nó.

2. Hãy đảm bảo rằng mọi người tham gia đều hiểu bản chất của vấn đề: trình bày nó với càng nhiều dẫn chứng thực tế càng tốt, tránh dùng những mánh khóe cảm xúc, và nên nhớ rằng những người tham gia có thể sẽ không hiểu được các thuật ngữ bạn dùng trong lĩnh vực nghiệp vụ của bạn.

3. Trình bày giải pháp đề xuất của bạn. Một lần nữa, bạn cần đảm bảo mọi người sẽ hiểu nó.

4. Bây giờ hãy đề nghị những người tham gia yên lặng suy nghĩ trong 5 phút về những hệ lụy có thể xảy ra cho mảng công việc của họ, sau đó viết ra những câu hỏi và lo ngại của họ.

5. Sau 5 phút, hãy đề nghị những người tham gia nói lên câu hỏi và băn khoăn của mình.

6. Đừng lo lắng nếu bạn không có ngay câu trả lời cho những lo ngại của họ, nhưng hãy cảm ơn họ và ghi chép chúng lại.

7. Mời những người tham gia đưa ra gợi ý để sửa đổi ý tưởng của bạn nhằm giảm thiểu hoặc loại bỏ những tác động lên mảng công việc của họ trong khi vẫn giữ được tính khả thi cho giải pháp của bạn.

8. Khi đã thảo luận xong mọi ý kiến gợi ý, hãy cảm ơn những người tham gia và thống nhất với họ về thời điểm bạn sẽ báo cáo lại cho họ.

9. Sau buổi họp, hãy tiếp thu các ý kiến của họ và xây dựng lại giải pháp của bạn.

10. Đưa giải pháp đã được sửa đổi cho những người tham gia, mời họ đưa nhận xét cuối cùng trong một thời hạn nhất định.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Phương pháp này phụ thuộc vào thiện chí của những người có thể sẽ không nhận được bất kỳ lợi ích nào từ giải pháp cho vấn đề của bạn. Thật vậy, điều này thậm chí có thể thêm việc cho một số người. Hãy chú ý mời những người đại diện phù hợp từ các phòng ban, và hãy nhạy cảm khi làm việc với những người có thể sẽ khó chịu nếu không được mời tham gia. Đáng tiếc là những mục đích cá nhân tại nơi làm việc sẽ đóng một vai trò nhất định trong chuyện này.

Đừng nên sử dụng phương pháp này cho những thay đổi tương đối nhỏ. Hãy áp dụng nó cho những thay đổi có thể gây tác động ra bên ngoài mảng nghiệp vụ của bạn.

THAM KHẢO

Senge, P.M. (2006) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Random House Business.

<u>CÔNG CỤ 40</u>

ĐIỀU TÔI CẦN Ở BẠN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Chúng ta rất hiếm khi có thể một mình giải quyết các vấn đề công việc, và rất ít khi một vấn đề chỉ gây tác động cho một cá nhân hoặc một mảng công việc duy nhất trong tổ chức.

Công cụ này được thiết kế để tìm ra những điều mà các bên quan tâm cần từ người khác, qua đó đảm bảo rằng vấn đề có thể được giải quyết theo cách thỏa đáng cho tất cả mọi người liên quan.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn đã đi đến giải pháp cho một vấn đề và muốn đảm bảo rằng mọi người biết họ được kỳ vọng phải làm gì khi giải pháp đó được triển khai. Trường hợp lý tưởng nhất là hãy sử dụng phương pháp này sau quá trình giải quyết vấn đề tập thể, liên bộ phận hoặc liên phòng ban.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy dùng cho bảng lật và bút dạ bảng.

■ Băng keo hoặc băng dính có thể tái sử dụng.

■ Giấy ghi chú.

■ Bút.

■ Máy ảnh, hoặc điện thoại di động có chức năng quay phim.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Mời các đại diện từ các phòng ban trong tổ chức - những người sẽ bị ảnh hưởng nếu bạn triển khai giải pháp đề xuất cho vấn đề.

2. Viết tên của mỗi phòng ban có mặt lên một tờ giấy riêng và cố định chúng lên tường.

3. Trình bày vấn đề ban đầu và giải pháp đề xuất của bạn. Mời những người tham gia đặt câu hỏi nhằm đảm bảo rằng họ hiểu rõ về cả vấn đề và giải pháp.

4. Đề nghị mỗi người yên lặng suy nghĩ về những gì họ sẽ cần từ bộ phận/mảng kinh doanh của bạn và từ bộ phận/mảng kinh doanh của các phòng ban khác trong trường hợp giải pháp này là khả thi. Nên

viết mỗi lời đề nghị vào một giấy ghi chú riêng và ký ở bên dưới, sau đó dán lên trang giấy đại diện cho phòng ban hoặc mảng kinh doanh của người sẽ nhận lời đề nghị đó. Ví dụ, nếu đại diện của phòng nhân sự cần điều gì đó từ phòng IT, họ sẽ viết lời đề nghị rồi dán lên trang giấy của phòng IT. Nếu yêu cầu này cần được thực hiện trong một thời gian cụ thể, họ cần thêm thông tin về thời hạn hoàn thành vào giấy ghi chú. Nếu yêu cầu này chỉ có thể được thực hiện bởi một hoặc một số cá nhân cụ thể, họ cần thêm tên của (những) người đó vào giấy ghi chú.

5. Sau khi dán những yêu cầu đó lên, những người tham gia nên đi quanh phòng và đọc các yêu cầu trên mỗi trang giấy nhằm có được bức tranh tổng thể về cách nghĩ của những người khác.

6. Cuối cùng, những người tham gia nên dừng lại ở tờ giấy liên quan đến mảng công việc của chính họ. Khi thảo luận toàn nhóm, họ sẽ lần lượt đặt câu hỏi cho những người đưa ra yêu cầu nhằm làm rõ các câu hỏi và đảm bảo rằng họ thực sự hiểu mình đang được yêu cầu điều gì. Nếu cần thiết, những người tham gia có thể sửa đổi các yêu cầu họ đã ghi trong giấy ghi chú.

7. Nếu được, mọi người có thể bổ sung vài yêu cầu cụ thể khác vào giấy nhằm làm "cân bằng" với những sửa đổi vừa được thực hiện trong lượt thảo luận chung.

8. Chụp ảnh những trang giấy, sau đó gửi những bức ảnh phù hợp cho mỗi người tham gia, hoặc đánh máy lại những lời yêu cầu hợp lý rồi gửi chúng cho mỗi người tham gia.

Có một hiệu ứng kéo theo khá hay từ phương pháp này - nó "lén lút" đạt được sự đồng tình từ các phòng ban khác bởi họ đã được tham gia vào quá trình. Phương pháp này có thể càng mạnh mẽ hơn nữa nếu ban đầu bạn sử dụng một công cụ trong cuốn sách này để "lôi kéo" những người tham gia đó vào quá trình giải quyết vấn đề, qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho quy trình này nhằm đảm bảo mọi người biết chính xác họ được kỳ vọng phải làm gì.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Một vài người tham gia có thể sẽ có ý nghĩ “tôi được gì từ điều này?” Có lẽ họ cho rằng họ sẽ không nhận được điều gì khi giúp đỡ bạn. Vấn đề này sẽ được loại bỏ nếu những người tham gia cũng đồng thời tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định mọi người cùng thực hiện từ trước đó.

CÔNG CỤ 41

BIỂU ĐỒ TẬP TRUNG

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là cách diễn đạt bằng thị giác đã được xây dựng trong một khoảng thời gian. Nó chỉ ra nơi xảy ra vấn đề hoặc sai sót. Ví dụ, tại trung tâm của biểu đồ là bức hình của một sản phẩm, một cỗ máy, một tấm bản đồ khu vực, một sơ đồ văn phòng hoặc nhà máy… và biểu đồ này được chú thích bằng cách đánh dấu các điểm xảy ra vấn đề. Đây là công cụ hữu ích để đảm bảo rằng chúng ta đang tập trung vào nơi hợp lý nhất và đang giải quyết đúng vấn đề.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để khám phá một cách chính xác về nơi vấn đề đang xảy ra, từ đó có thể hé lộ “quy luật” xảy ra của vấn đề.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bảng lật và bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Vẽ bản đồ tòa nhà, căn phòng, khu vực hoặc hệ thống.

2. Xác định liệu bạn đã có dữ liệu về địa điểm xảy ra vấn đề hay chưa. Nếu câu trả lời là có, tiếp tục bước 4.

3. Nếu bạn chưa có dữ liệu, hãy liệt kê những sự kiện bạn cần lưu ý và ghi lại, sau đó kết nối chúng vào các vị trí thích hợp.

4. Nếu bạn ghi lại nhiều hơn một sự kiện, hãy sử dụng ký hiệu cho từng sự kiện đó.

5. Sắp xếp các sự kiện trên biểu đồ.

6. Phân tích quy luật hoặc xu hướng trong biểu đồ.

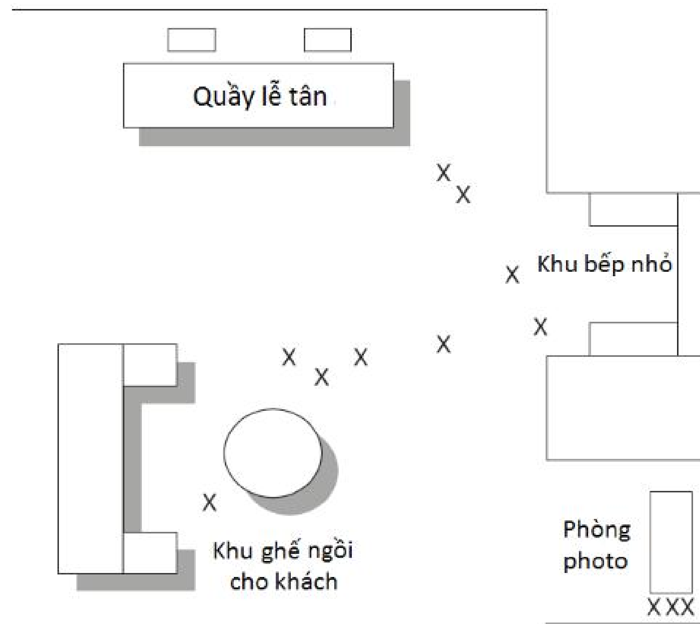
Ví dụ:

Các lao công tại văn phòng của chúng ta than phiền là có vết bẩn cà phê trên thảm, và họ đang phải gắng sức để "theo kịp tốc độ" với những người làm đổ nhiều cà phê xuống thảm hơn lượng cà phê mà họ uống. Chúng tôi muốn biết hiện tượng đổ cà phê tệ nhất xảy ra ở đâu và liệu chúng ta có thể tìm ra quy luật giúp gợi ý nguyên nhân xảy ra chuyện này.

Đầu tiên, chúng ta vạch ra những khu vực các lao công báo cáo là bị ảnh hưởng xấu nhất - khu vực xung quanh bàn lễ tân, khu ghế ngồi dành cho khách, khu bếp nhỏ và phòng in tài liệu. Sau đó, chúng ta đánh dấu những khu vực bị bẩn nhiều nhất lên bản đồ.

Từ tấm bản đồ, có vẻ các vết bẩn kéo lê từ bàn lễ tân qua khu bếp nhỏ, khu ghế dành cho khách và một cụm vết bẩn ở bên cạnh máy photocopy. Chúng ta có thể đoán rằng nhân viên lễ tân vì quá nôn nóng phục vụ khách hàng đã làm sánh cà phê khi bưng từ gian bếp nhỏ đến khu ghế ngồi cho khách, và những người đi sao chụp tài liệu đã để cốc cà phê của mình ở bên cạnh chiếc máy photocopy.

Mặc dù đây chỉ là ví dụ đơn giản, nhưng nó đã minh họa cách sử dụng biểu đồ tập trung để tìm ra quy luật. Phương pháp này hữu ích khi phân tích nguyên nhân căn bản của vấn đề.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Thoạt nhìn, phương pháp này có vẻ tầm thường. Liệu ta có chắc chắn sẽ biết vấn đề đang xảy ra ở đâu không? Trên thực tế, mặc dù ta có thể chỉ đang ngờ ngợ nhận ra một vấn đề đang lặp đi lặp lại, ta vẫn có xu hướng phỏng đoán về nguyên nhân. Vẽ biểu đồ các địa điểm xảy ra vấn đề sẽ đem tới cho chúng ta những bằng chứng hữu ích để giúp giải quyết vấn đề. Ví dụ, có phải một vấn đề cụ thể chỉ luôn xảy ra tại một chi nhánh trong tổ chức? Có phải chuyện này chỉ xảy ra tại một quốc gia và không hề có ở những nước khác? Khi đã tìm ra quy luật, bạn có thể lựa chọn những công cụ khác như 5 câu hỏi tại sao (xem Công cụ 33) hoặc Như thế nào - Như thế nào? (xem Công cụ 32) để khám phá các nguyên nhân một cách sâu sắc hơn.

THAM KHẢO

Andersen, B., Fagerhaug, T. và Belz, M. (2010) Root Cause Analysis and Improvement in the Healthcare Sector: A Step-by-Step Guide. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

<u>CÔNG CỤ 42</u>

PHÂN TÍCH PARETO – PHIÊN BẢN GIẢN LƯỢC

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Phương pháp Phân tích Pareto được sử dụng để đảm bảo rằng các bước đầu tiên của bạn sẽ giải quyết được số lượng vấn đề tối đa hoặc loại bỏ được số lượng lớn nhất các nguyên nhân.

Nhà kinh tế học người Ý, Vilfredo Pareto, đã quan sát thấy 80% tài sản của Ý thuộc về 20% dân cư và ngược lại. Trong những năm 1940, một chuyên gia về quản lý là Joseph Juran đã bắt đầu sử dụng tỷ lệ này trong những lĩnh vực kinh doanh khác.

Nguyên lý Pareto (hay quy luật 80/20) đã được cộng đồng kinh doanh sử dụng để mô tả các tỷ lệ mang tính nghịch lý. Ví dụ, 80% lợi nhuận từ dự án có thể sẽ đến từ 20% tổng số nỗ lực bỏ ra, và 80% các vấn đề ta bắt gặp trong một tình huống nhất định có thể đến từ 20% trong tổng số các nguyên nhân. Nguyên lý này được Joseph M. Juran - một kỹ sư người Mỹ gốc Romania và đồng thời là nhà tư vấn quản trị - áp dụng lần đầu tiên cho giới kinh doanh vào những năm 1940. Mặc dù Nguyên lý Pareto được miêu tả là “thiểu số quan trọng và đa số tầm thường”, Juran đã gọi đó là “thiểu số quan trọng và đa số hữu ích” để tránh trường hợp mọi người coi thường 80% kia, bởi nhóm này có thể vẫn đem lại những thông tin quan trọng.

Tỷ lệ này có thể được áp dụng vào nhiều khía cạnh của công việc và gợi lên vài câu hỏi thú vị về cách tổ chức công việc của bạn. Ví dụ:

■ 80% công việc của bạn sẽ đem lại 20% trong tổng số kết quả đạt được và ngược lại. Điều này cho thấy sự hoàn hảo chỉ có thể đạt được với chi phí rất lớn. Có thể sẽ tốt hơn nếu cho ra một dịch vụ hoặc sản phẩm chỉ được phát triển 80% và dựa trên 20% nỗ lực thay vì cố gắng đạt được sự hoàn mỹ - thứ sẽ tiêu tốn 80% công sức bỏ ra.

■ 20% khách hàng của bạn sẽ đem lại 80% doanh thu cho bạn và ngược lại. Bạn có đang bỏ ra một lượng thời gian không cân xứng để theo đuổi những khách hàng không đem lại lợi nhuận?

■ 20% trong số các nhân viên kinh doanh sẽ đem lại 80% lợi nhuận cho bạn. Bạn có đang trao thưởng xứng đáng cho họ không?

■ 20% sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn sẽ mang lại 80% lợi nhuận cho bạn. Liệu đây có phải lúc để cắt giảm số loại hình dịch vụ và sản phẩm, đồng thời mở rộng thị trường cho những mặt hàng đem lại lợi nhuận cao hơn?

Mặc dù tỷ lệ 80/20 là không hoàn toàn chuẩn xác nếu được kiểm nghiệm nghiêm túc về mặt khoa học, nó vẫn là một nguyên tắc hữu ích để xác định ta nên bỏ ra bao nhiêu nỗ lực cho một công việc phức tạp.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để xác định ta nên tập trung những nỗ lực quản lý của mình vào đâu để giải quyết một vấn đề.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bảng và bút dạ bảng.

■ Giấy và bút.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Có rất nhiều cách biến tấu cho Biểu đồ Pareto, và một vài cách trong số đó đòi hỏi phải có phân tích thống kê chi tiết. Sau đây là phiên bản giản lược và có thể thích nghi với nhiều tình huống để khám phá ra những nguyên nhân chính của các vấn đề lớn, qua đó cho bạn thấy nên tập trung chủ yếu các nỗ lực quản lý của mình vào đâu.

■ Xác định và liệt kê các vấn đề của bạn.

■ Xác định nguyên nhân căn bản của từng vấn đề.

■ Chấm điểm các vấn đề.

■ Gộp các vấn đề dựa trên nguyên nhân căn bản của chúng.

■ Cộng tổng điểm cho mỗi nhóm vấn đề.

■ Hành động để giải quyết các vấn đề. Ví dụ:

Tôi chịu trách nhiệm cho một đội ngũ sản xuất widget. Mức độ phàn nàn cùng số lượng sản phẩm được trả lại đang gia tăng nhanh chóng. Tôi cần phải hiểu mình nên tập trung nỗ lực quản lý ở đâu để đạt được tác động lớn nhất.

Tôi liệt kê những vấn đề mình quan sát thấy trong đội ngũ, những nguyên nhân khả thi và số lượng khiếu nại. Tôi đã phân nhóm các vấn đề dựa trên nguyên nhân căn bản:

Số thứ tự vấn đề	*Vấn đề*	*Nguyên nhân (từ bước 2)*	*Điểm (từ bước 3)*
1	Ghi nhầm địa chỉ gửi hàng	Sai sót của Phòng phân phối	2
2	Giao hàng chậm	Sai sót của Phòng phân phối	4
3	Chỉ có 40 widget trong gói hàng cỡ 50	Lỗi máy móc	9
4	Gói hàng không được niêm phong đúng cách	Lỗi máy móc	5
5	Có nhiều kích cỡ widget	Sai sót của thợ máy (đào tạo kém)	29
6	Widget bị mất màu	Sai sót của thợ máy (đào tạo kém)	19

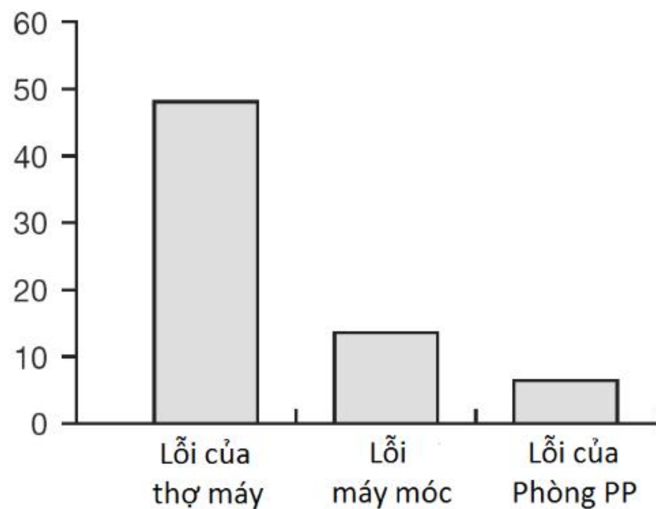
Bây giờ tôi sẽ sắp xếp các vấn đề theo thứ tự giảm dần các khiếu nại:

Sai sót của thợ máy: 48

Lỗi máy móc: 14

Sai sót của Phòng phân phối: 6

Ngay lập tức mọi việc trở nên rõ ràng: nguyên nhân lớn nhất đến từ sai sót của thợ máy. Trong những trường hợp phức tạp hơn, ta nên lập biểu đồ về các nguyên nhân và điểm số đi kèm của chúng để xem cách chúng phân bố theo dạng đồ thị. Ví dụ:



Từ sự phân bố các sai sót, tôi biết rằng mình nên tập trung những nỗ lực đầu tiên vào việc đào tạo cán bộ. Sau đó, có thể tôi sẽ muốn có cuộc nói chuyện nho nhỏ với bộ phận bảo trì và bộ phận phân phối.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Phương pháp này khá hữu ích trong việc xác định những nguyên nhân căn bản quan trọng nhất của vấn đề, tuy nhiên nó không tính đến chi phí cho các giải pháp. Có thể bạn sẽ cần một phân tích riêng về chi phí và lợi nhuận sau khi bạn nhận ra những nguyên nhân căn bản.

THAM KHẢO

50minutes.com (2015) Pareto’s Principle: Expand your Business! 50Minutes.com.

CÔNG CỤ 43

PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG CỦA GIẢI PHÁP

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Công cụ này là phương pháp ngược lại với phương pháp Biểu đồ nhân quả. Nó được thiết kế để kiểm tra xem một giải pháp có thực sự giải quyết vấn đề hay không và so sánh các tác động từ những giải pháp khác nhau, qua đó đảm bảo rằng giải pháp được chọn sẽ không tạo ra vấn đề khác lớn hơn, đồng thời xác định những động thái cần thiết để đảm bảo rằng giải pháp sẽ phù hợp với mục đích đặt ra.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Hãy cân nhắc sử dụng kết hợp với Hiệu ứng sóng nước (xem Công cụ 39). Phương pháp này sẽ giúp xác định các hậu quả có thể xảy ra cho mảng công việc của bạn sau khi áp dụng giải pháp này. Hiệu ứng sóng nước sẽ giúp bạn xác định những tác động mà giải pháp của bạn có thể gây ra trên toàn tổ chức.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một bảng lật, giấy và bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

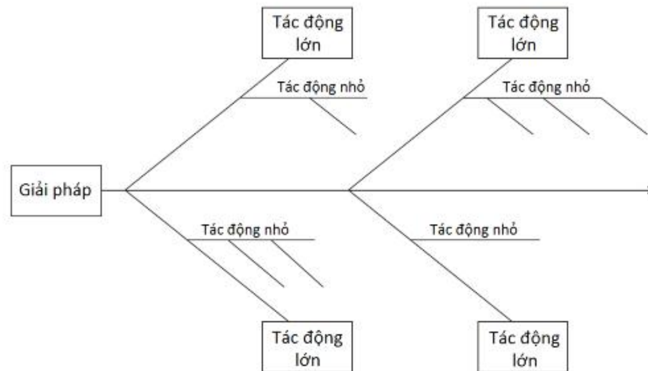
1. Sử dụng các phương pháp khác trong cuốn sách để tạo ra giải pháp cho một vấn đề.

2. Sử dụng sơ đồ xương cá để xác định những tác động chính đến từ giải pháp đó.

3. Tổng hợp những tác động xa hơn có thể xảy ra từ các tác động chính đó.

4. Phân tích những tác động này và tìm kiếm giải pháp.

5. Sửa đổi giải pháp ban đầu, hoặc đánh giá lại nó để tạo ra một giải pháp mới và hiệu quả hơn.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Bạn cần có kiến thức chi tiết về tổ chức hoặc những người tham gia từ các phòng ban khác trong tổ chức để giúp bạn trong quá trình này.

CÔNG CỤ 44

BẢN ĐỒ CÔNG VIỆC

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Bản đồ công việc có thể được các cá nhân hoặc các nhóm sử dụng để lấy lại thời gian - thứ tài sản có giá trị nhất trong công việc. Phương pháp này tạo ra một biểu đồ nhanh về công việc của một người hoặc một nhóm, sau đó thúc đẩy một loạt các câu hỏi về cách sử dụng thời gian, bao gồm những mảng công việc nào không quá quan trọng nhưng nhận được lượng thời gian không hợp lý, những điều chúng ta muốn từ người khác và ngược lại, làm cách nào để thực hiện công việc hợp lý và từ đó bắt đầu sử dụng thời gian hiệu quả.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Bản đồ công việc rất hiệu quả trong việc phân tích thời gian của bạn được phân bổ vào đâu, đồng thời khám phá ra các cách để lấy lại phần thời gian bị mất.

■ Nó cũng là một công cụ mạnh mẽ cho một nhóm nhỏ làm việc cùng nhau.

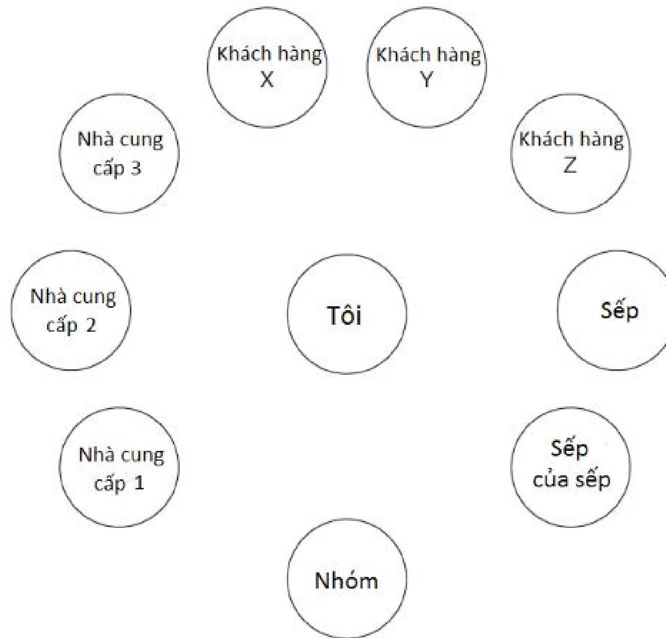
BẠN CẦN GÌ?

■ Bút và giấy.

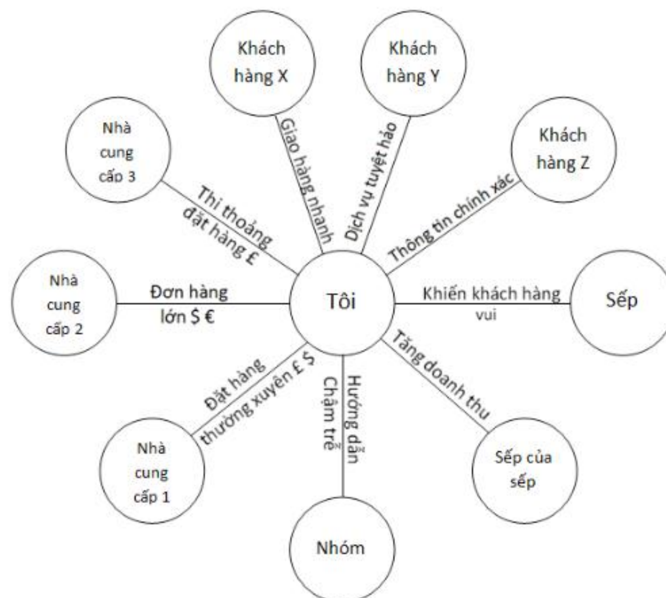
SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Vẽ một hình tròn ở giữa một tờ giấy đặt nằm ngang (ít nhất là khổ A4) và ghi tên bạn vào giữa hình tròn.

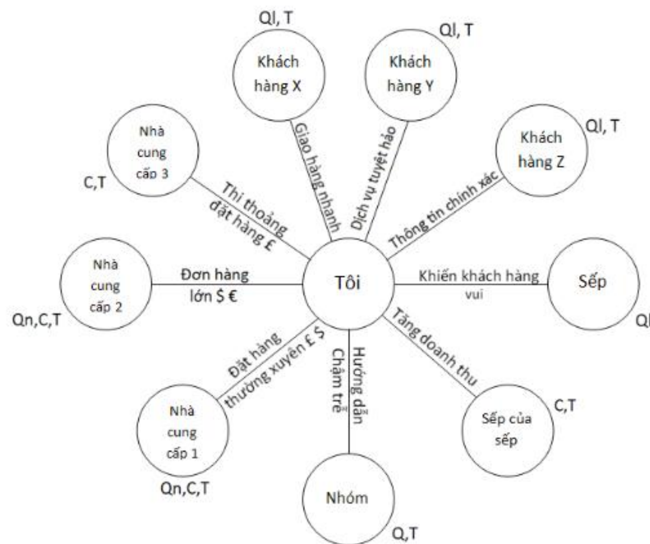
2. Suy nghĩ về những người hoặc nhóm người (cả trong và ngoài công việc) đang đòi hỏi điều gì đó từ bạn hoặc đang có kỳ vọng gì đó trong công việc - có thể bạn giao hàng, dịch vụ, báo cáo, thông tin… cho họ. Không quan trọng bạn cung cấp điều gì, miễn là họ có kỳ vọng rằng bạn sẽ đem đến điều gì đó cho họ. Những người và nhóm người này có thể bao gồm sếp của bạn, người tiếp nhận báo cáo trực tiếp, khách hàng trọng tâm, các khách hàng và những người khác… Ở xung quanh hình tròn ở giữa, vẽ vòng tròn cho mỗi người hoặc nhóm người đang yêu cầu điều gì đó từ bạn, sau đó viết tên họ vào bên trong hình tròn đại diện cho họ. Lưu ý rằng nếu một vài người hoặc nhóm người có yêu cầu giống nhau, khi đó tên họ có thể được viết chung vào một vòng tròn. Nếu có sự khác biệt trong các kỳ vọng của họ, bất kể sự khác biệt đó nhỏ đến đâu, hãy vẽ những hình tròn riêng cho từng trường hợp.



3. Sử dụng các đường kẻ để nối các hình tròn vào hình tròn ở trung tâm sao cho biểu đồ có hình dạng giống như nan hoa ở bánh xe đạp. Phía trên mỗi đường nối, hãy viết một mô tả ngắn gọn về những yêu cầu mà bạn cho rằng mỗi "bên liên quan" này muốn từ bạn.



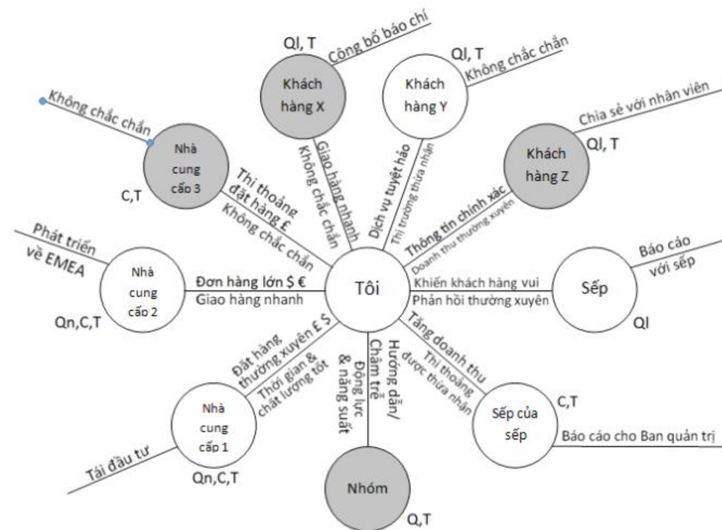
4. Hãy cân nhắc xem những bên liên quan này sẽ định giá các lời chào hàng của bạn như thế nào. Họ tính toán chúng dựa trên số lượng, chất lượng, chi phí, thời gian, hay là tổng hòa của những yếu tố trên? Bên cạnh mỗi hình tròn, hãy biểu thị cách họ định giá chúng bằng cách sử dụng số lượng (SL), chất lượng (CL), chi phí (CP), thời gian(TG).



5. Từ hình tròn của mỗi bên liên quan, hãy vẽ một đường thẳng và viết trên đường thẳng đó điều mỗi bên liên quan sẽ làm với những thứ bạn đem đến cho họ. Ví dụ, nếu bạn gửi một bản báo cáo tháng cho bên liên quan X, họ sẽ làm gì với những thông tin trong báo cáo đó? (Xem thêm bản đồ công việc hoàn chỉnh ở trang sau).

6. Bây giờ hãy quay trở lại với những đường thẳng nối các bên liên quan tới hình tròn trung tâm. Nếu bạn tin rằng những gì bạn viết trên dòng kẻ là đại diện cho điều bên liên quan đó kỳ vọng từ bạn, hãy viết những gì bạn cần hoặc kỳ vọng về bên liên quan đó bên dưới dòng kẻ (Xem bản đồ công việc hoàn chỉnh).

7. Cuối cùng, hãy cân nhắc xem bạn sẽ dành phần lớn thời gian làm việc của mình cho điều gì. Hãy tô vào các hình tròn đại diện cho những bên liên quan (bất kể chính đáng hay không chính đáng) chiếm dụng hầu hết thời gian làm việc của bạn (Xem bản đồ công việc hoàn chỉnh).



Bây giờ bạn đã có một bức tranh về cuộc sống công việc của bạn, nó có thể sẽ gợi lên một loạt các câu hỏi:

1. Làm cách nào để biết mỗi bên liên quan muốn gì từ bạn? Lần cuối cùng bạn thảo luận với họ là khi nào?

2. Làm thế nào để biết cách họ đánh giá những điều bạn làm cho họ? Lần cuối cùng bạn thảo luận với họ là khi nào?

3. Họ có biết chính xác những gì bạn kỳ vọng/cần từ họ để giúp bạn đáp ứng mong đợi của họ không? Lần cuối cùng bạn thảo luận với họ là khi nào?

4. Làm cách nào bạn biết họ làm gì với những thứ bạn cung cấp cho họ? Lần cuối cùng bạn thảo luận với họ là khi nào?

5. Nếu bạn đang dành ra quá nhiều thời gian để làm việc với một vài bên liên quan nhất định, liệu bạn có đang vô tâm với những bên liên quan khác trong khi họ muốn làm việc với bạn nhiều hơn?

Hãy để ý trong biểu đồ ở ví dụ, một vài kỳ vọng được đánh dấu là “không chắc chắn” để biểu thị kết quả của việc cung cấp thứ gì đó cho bên liên quan này. Nếu không chắc chắn họ sẽ làm gì với thứ tôi cung cấp, tôi sẽ phải đi gặp và nói chuyện với họ để xác lập những gì chúng tôi cần từ mỗi bên và lý do chúng tôi làm việc của mình.

Quan điểm được áp dụng ở đây là hãy đặt câu hỏi cho mọi thứ. Ví dụ, có thể bạn sẽ khám phá ra rằng mình đang làm một bản báo cáo tỉ mỉ cho một bên liên quan trong khi anh ta chỉ cần một bản tóm lược chung nhất gồm các gạch đầu dòng. Có thể bạn sẽ khám phá ra rằng mình đang dồn quá nhiều thời gian để tạo ra một thứ chất lượng trong khi bên liên quan chỉ yêu cầu một thứ cơ bản, hoặc có thể họ chẳng cần thứ đó nhưng lại quên không nói cho bạn biết (bởi vì bạn không hề hỏi).

Hãy quay trở lại và nói chuyện với những người bạn đã đưa vào biểu đồ, từ đó thảo luận các kỳ vọng chung. Bạn sẽ ngạc nhiên với lượng thời gian bổ sung bạn có sau khi giảm bớt vài công việc (và đôi khi là dừng hoàn toàn công việc đó) bạn đang làm cho họ.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy chú ý và không bào chữa cho những việc trước nay bạn vẫn làm chỉ đơn thuần vì bạn vẫn luôn làm nó. Quan trọng là phải sử dụng bản đồ công việc để suy nghĩ thực tế, và phải sẵn sàng từ bỏ những thứ không còn hiệu quả. Có thể bạn cũng cần chút dũng khí để gặp và có một cuộc nói chuyện cần thiết với mọi người về các kỳ vọng chung của đôi bên, nhưng sự lo lắng bạn có lẽ sẽ rất nhỏ so với phần thưởng bạn sẽ đạt được.

<u>CÔNG CỤ 45</u>

KHUNG GIÁ TRỊ CẠNH TRANH

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Kim Cameron và Robert Quinn được coi là những chuyên gia đẳng cấp thế giới về văn hoá doanh nghiệp. Thành quả từ những nghiên cứu sâu rộng của họ là một công cụ chẩn đoán giúp phân tích và làm thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Hiệu ứng kéo theo của phương pháp này đã không được viết ở cuốn sách kinh điển của họ (xem phần Tham khảo ở cuối mục về công cụ này). Hiệu ứng này là: mô hình của họ cung cấp một công cụ mạnh mẽ để đưa ra các quyết định sự nghiệp. Đó cũng là lý do tôi thêm công cụ này ở đây. Nếu

bạn đang phân vân không biết có nên ứng tuyển vào một công việc cụ thể tại một tổ chức nào đó hay không, công cụ này sẽ giúp sắp xếp và tổ chức những thông tin bạn biết và kiểm tra xem tổ chức này có dành cho bạn hay không.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn đang tìm kiếm một công việc mới, một sự thay đổi (nếu bạn đang tìm kiếm một thử thách!), hoặc đang lựa chọn một tổ chức nơi bạn có thể làm việc thoải mái.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bút và giấy.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Những nghiên cứu sâu rộng của Cameron và Quinn về văn hóa doanh nghiệp đã chỉ ra rằng mọi tổ chức - bất kể họ thuộc lĩnh vực công, tư nhân hay xã hội (tình nguyện, doanh nghiệp xã hội, từ thiện) - đều bộc lộ sự tổng hợp các đặc tính theo bốn khía cạnh cụ thể như sau:

- Tập thể

- Linh hoạt

- Hệ thống

- Thị trường

Gần đây, Cameron và Quinn đã bổ sung cách mô tả thứ hai cho mỗi mảng:

- Tập thể (Cộng tác)

- Linh hoạt (Sáng tạo)

- Hệ thống (Kiểm soát)

- Thị trường (Cạnh tranh)

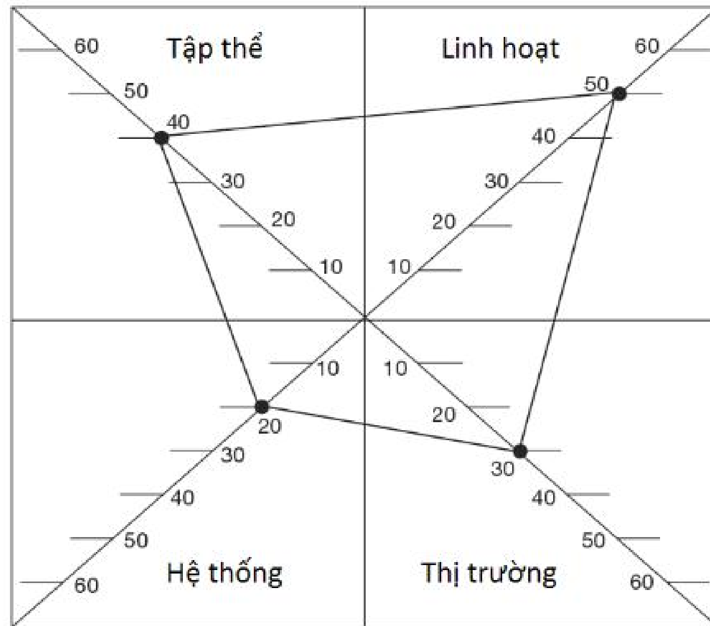
Mỗi hai ô đối diện trên một đường chéo được coi là đối nghịch hoàn toàn. Ví dụ, đặc tính Tập thể được thể hiện nhiều trong tổ chức thì đặc tính Thị trường sẽ được thể hiện ít và ngược lại. Cameron và Quinn đã mô tả các đặc tính văn hóa đặc trưng trong mỗi mảng, và khi bạn bắt đầu hiểu chúng, bạn có thể lựa chọn loại hình tổ chức mà bạn sẽ thấy thoải mái khi làm việc. Đại khái các đặc tính đó như sau:

Tập thể (Cộng tác)	Linh hoạt (Sáng tạo)
▪ Một đại gia đình thân thiện và biết chia sẻ ▪ Người lãnh đạo là "cha mẹ" hoặc người thầy ▪ Trung thành và truyền thống ▪ Tính cam kết cao ▪ Nhấn mạnh vào phát triển cá nhân ▪ Sự nhạy cảm đối với nhân viên và khách hàng ▪ Sự tham gia và đồng thuận	▪ Năng động và thử thách ▪ Người lãnh đạo là người sáng tạo và sẵn sàng chấp nhận rủi ro ▪ Thử nghiệm và sáng chế ▪ Là người đi đầu ▪ Nhấn mạnh vào phát triển và nguồn lực mới ▪ Thành công đến từ sản phẩm và dịch vụ mới ▪ Sự chủ động và tự do của mỗi cá nhân
Hệ thống (Kiểm soát)	**Thị trường (Cạnh tranh)**
▪ Mang tính quy phạm, có tổ chức và theo quy trình ▪ Người lãnh đạo có khả năng tổ chức hiệu quả ▪ Sự trôi chảy đóng vai trò quan trọng trong hoạt động ▪ Các nguyên tắc và chính sách quy phạm ▪ Dịch vụ ổn định và đáng tin cậy ▪ Công việc ổn định	▪ Chú trọng vào kết quả, hoàn thành công việc ▪ Cạnh tranh và hướng đến mục tiêu ▪ Người lãnh đạo mạnh mẽ và tham vọng ▪ Chú trọng vào việc giành chiến thắng ▪ Đạt được các mục tiêu lớn ▪ Sự thành công đến từ thị phần và thâm nhập vào thị trường

Xét theo góc độ hoàn toàn cá nhân, việc cực yêu thích hoặc cực ghét một trong số bốn mảng trên sẽ có xu hướng được biểu thị như sau:

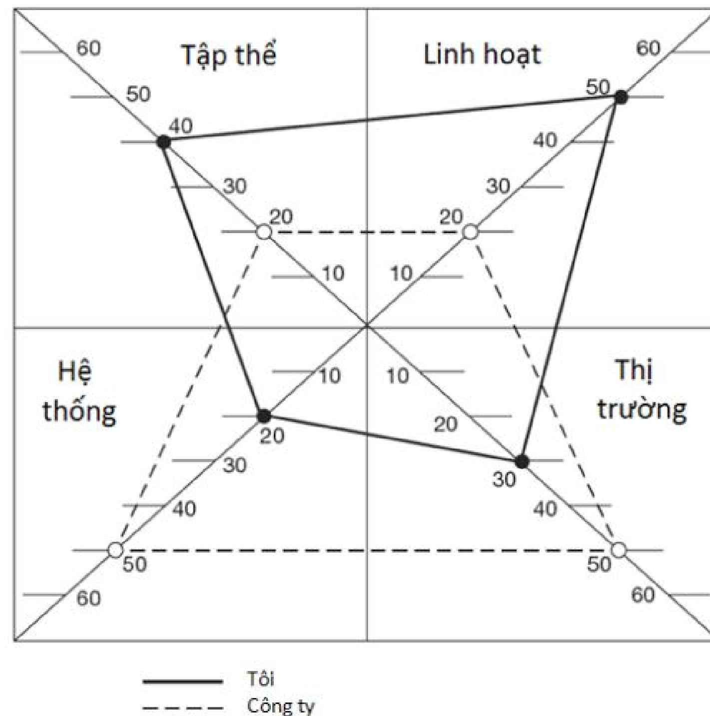
Mảng	*Thích/muốn nó vì…*	*Không thích/không muốn nó vì…*
Tập thể	Bạn thích cảm giác được coi trọng	Bạn sẽ cảm thấy ngột ngạt
	Bạn thích làm việc tập thể	Không phải lúc nào bạn cũng muốn làm việc chặt chẽ với người khác hoặc làm việc theo nhóm
Hệ thống	Bạn thích cảm giác an toàn đến từ các quy tắc và quy trình	Bạn cảm thấy bị hạn chế bởi các quy tắc và quy trình
Thị trường	Bạn thích làm việc dưới áp lực cao	Bạn sẽ cảm thấy quá áp lực
	Bạn thích đạt được chỉ tiêu	Bạn cảm thấy công ty quá chú trọng vào việc đạt được các mục tiêu
Linh hoạt	Bạn thích cảm giác tự do	Bạn cảm thấy mọi thứ đang ngoài tầm kiểm soát
	Bạn thích làm việc một mình	Bạn sẽ luôn nghĩ đến việc được làm theo nhóm

Bây giờ hãy tưởng tượng một tỷ lệ từ 0 đến 50 cho mỗi khía cạnh, bắt đầu từ giữa hình vuông và có chiều hướng về phía các góc. Chấm điểm mỗi khía cạnh dựa trên mức độ hấp dẫn của chúng đối với bạn, sau đó nối những điểm được chọn lại với nhau.



Trong ví dụ giả thiết này, tôi muốn có điểm tập thể cao vừa phải và điểm linh hoạt cao. Tôi muốn điểm hệ thống thấp và điểm thị trường ở mức trung bình. Ở mức độ cá nhân, biểu đồ này nói rằng tôi không thích bị bó buộc bởi các quy định và thích được tự do trong suy nghĩ và hành động. Khi làm việc nhóm, tôi là một thành viên dễ chịu nhưng không quá năng nổ. Tôi có xu hướng chạy theo mục tiêu ở mức vừa phải, nhưng tôi không thích quá nhiều áp lực.

Bây giờ hãy thử khám phá càng nhiều càng tốt về công ty bạn đang nghĩ đến việc gia nhập, và trên hết hãy vẽ một hình ảnh về cách bạn nhìn nhận công ty trên biểu đồ (bằng cách sử dụng nhiều loại bút hoặc màu mực khác nhau). Có thể bạn sẽ muốn vẽ thêm các ký hiệu để biểu thị điểm số của bạn hoặc những điều liên quan đến công ty. Bạn chấm điểm cho mỗi khía cạnh như thế nào? Khoảng cách giữa hình ảnh bạn tưởng tượng so với công ty thực tế? Các khoảng cách ấy nằm ở đâu? Bạn có chấp nhận những khoảng cách đó? Liệu bạn có ứng tuyển vào một vị trí cấp cao để có thể thay đổi bất cứ điều gì không?



Nếu có sự tương đồng lớn thì công ty này có vẻ là sự lựa chọn tốt cho bạn. Nếu có nhiều khác biệt, bạn cần phải suy nghĩ cẩn thận xem liệu nơi này có dành cho bạn hay không. Hãy xem những điểm sau đây để được hướng dẫn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Có lẽ khó khăn lớn nhất chính là tìm ra môi trường làm việc thực sự của một tổ chức.

Nhìn chung, sáu doanh nghiệp trong cùng một lĩnh vực đều sẽ tuyên bố trên website rằng họ đứng đầu trong lĩnh vực của mình, tức là năm trong số sáu công ty đó hoặc đang tự lừa dối mình, hoặc đang nói dối bạn! Hãy nhìn vào các ghi chép từ báo chí, nói chuyện với những người từng làm việc cho tổ chức đó và thực hiện nghiên cứu đầy đủ nhất có thể để tìm ra môi trường làm việc thực sự ở đó như thế nào. Sau đó hãy luôn ghi nhớ rằng bạn được quyền lựa chọn:

■ Nếu văn hóa doanh nghiệp không phù hợp với nhu cầu của bạn, bạn có chuẩn bị sẵn sàng để chịu đựng, mỉm cười và chấp nhận những nỗi thất vọng kéo theo sau đó không?

■ Nếu văn hóa doanh nghiệp không phù hợp với nhu cầu của bạn, liệu bạn có ứng tuyển vào một vị trí cấp cao để có thể thay đổi một vài khía cạnh của văn hóa đó và khiến nó dễ chịu hơn không?

■ Nếu một tổ chức cụ thể đang sở hữu một nền tảng văn hóa nhất định hỗ trợ cho công việc của họ, nhưng bạn cảm thấy không hợp với văn hóa đó, liệu bạn có chắc là mình đang làm việc trong lĩnh vực thực sự phù hợp?

■ Những tác động bên ngoài - ví dụ như các yêu cầu về mặt lãnh đạo hoặc tuân thủ quy định - có ảnh hưởng thế nào trong việc định hình văn hóa doanh nghiệp? Ví dụ, các công ty dược phẩm đều tập trung vào lợi nhuận và được quản lý chặt chẽ. Có lẽ bộ phận nghiên cứu và phát triển vẫn duy trì một kiểu văn hóa "bán linh hoạt", nhưng dĩ nhiên hai đặc điểm văn hóa lớn nhất vẫn là hệ thống và thị trường. Các tổ chức về vũ trang là một sự kết hợp thú vị: họ thể hiện các đặc tính tập thể mạnh mẽ ở cấp trung đoàn, hệ thống ở cấp cao, linh hoạt trong hoạt động thực địa, và dĩ nhiên là thị trường khi tuyển dụng thành viên.

THAM KHẢO

Cameron, K.S. và Quinn, R.E. (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture Using the Competing Values Framework. San Francisco: John Wiley & Sons.

<u>CÔNG CỤ 46</u>

LẬP DÒNG THỜI GIAN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một phương pháp nhóm vô cùng mạnh mẽ và được thực hiện phần lớn trong im lặng. Nó được dùng để xác định chắc chắn cả nhóm cần tập trung và nỗ lực ở mảng nào, nhóm nên kỳ vọng đạt được mục tiêu thực tế gì, khi nào và mức độ tham gia của những cá nhân trong nhóm.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi một nhóm cần lập kế hoạch và đặt ra các ưu tiên trong công việc của mình.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy dùng cho bảng lật và bút dạ bảng.

■ Giấy ghi chú.

■ Một căn phòng đủ rộng để những người tham gia có thể đi lại xung quanh.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

VÒNG 1 – CÁC THÀNH TỰU LỚN

1. Dính các tờ giấy viết bảng xung quanh căn phòng. Ghi ngày tháng trên đầu mỗi tờ giấy: tờ đầu tiên ghi ngày tháng của 6 tháng sau thời điểm hiện tại, tờ thứ hai là sau 1 năm, tờ thứ ba là 18 tháng, tờ thứ tư là 2 năm sau. Hãy viết một thời điểm xa nhất bạn tin rằng mình có thể xem xét hoặc cần lên kế hoạch.

2. Đề nghị những người tham gia đi xung quanh các tờ giấy trong im lặng, nhìn vào ngày tháng và hình dung ra họ có thể/bắt buộc phải/muốn đạt được điều gì khi đến thời điểm đó, sau đó họ sẽ đi sang tờ giấy bên cạnh theo đúng thứ tự cho đến khi họ không thể hình dung ra công việc của mình ở tương lai xa hơn thế.

3. Khi họ tiến tới ngày tháng xa nhất mà họ có thể hình dung về điều mình sẽ đạt được, họ nên viết một mô tả ngắn lên tờ giấy về cột mốc họ định sẽ đạt được ở giai đoạn này.

4. Sau đó những người tham gia sẽ quay trở lại theo hướng đối diện, lần lượt viết những thành tựu lớn họ kỳ vọng có được vào ngày tháng đó lên từng tờ giấy. Hãy nhớ rằng những điều này phải được thực hiện trong im lặng.

VÒNG 2 – CÁC CỘT MỐC

1. Những người tham gia sẽ đi đến tờ giấy thể hiện ngày tháng xa nhất (trong tương lai) mà họ đã đánh dấu thành tựu cho cột mốc của mình.

2. Sau đó, họ sẽ cân nhắc về những thứ phải xảy ra trước thời điểm đó để "khả thi hóa" những mục tiêu ghi trên tờ giấy cuối cùng.

3. Họ sẽ quay trở lại và lần lượt viết các giai đoạn quan trọng lên mỗi tờ giấy (những giai đoạn này cần được hoàn thành tại những thời điểm cụ thể nhằm đạt được mục tiêu cuối cùng của họ). Việc này cũng sẽ được thực hiện trong im lặng.

VÒNG 3 – HÀNH ĐỘNG

1. Đưa giấy ghi chú cho những người tham gia.

2. Đề nghị họ đi xung quanh các tờ giấy, ghi lại các hành động cần được thực hiện để đạt được các cột mốc đó. Họ nên ghi mỗi hành động vào một tờ giấy ghi chú riêng và dán chúng lên các tờ giấy có ghi ngày tháng phù hợp.

VÒNG 4 – CON NGƯỜI

■ Ở giai đoạn này những người tham gia sẽ được phép nói chuyện! Họ nên cân nhắc những ai sẽ phải thực hiện các công việc ở vòng 3.

■ Họ nên tìm kiếm những người phù hợp (nếu những người đó cũng đang tham gia ở trong phòng) và đưa người đó đến tờ giấy phù hợp, đề nghị họ thực hiện công việc được đề cập, và nếu được họ đồng ý, hãy giao nhiệm vụ đó cho họ bằng cách ghi tên hoặc họ tên viết tắt của những người đó lên tờ giấy ghi chú phù hợp.

VÒNG 5 – ĐỒNG HÓA

■ Mọi người đều đã đi qua các tờ giấy ghi từ ngày tháng gần nhất đến xa nhất, đọc các cột mốc, công việc, người được chỉ định, các

mục tiêu cuối cùng và kiểm tra tính khả thi và độ tin cậy. Họ cũng có thể hỏi ý kiến người khác để thực hiện vài thay đổi (nếu phù hợp).

■ Lần lượt chụp ảnh từng tờ giấy và đánh máy lại những nội dung đó trong kế hoạch hành động cấp cao để thảo luận thêm một cách cụ thể trong lần họp nhóm tiếp theo (nếu cần thiết).

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Một vài người gặp khó khăn khi phải giữ im lặng, nhưng chính sự im lặng sẽ mang lại hiệu quả cho phương pháp này. Hãy giải thích ngay từ đầu về tính cần thiết của việc im lặng trong các bước đầu tiên, đồng thời hứa hẹn rằng họ sẽ được trò chuyện sau đó!

Một vài người tham gia sẽ quá tham vọng và tin rằng họ có thể đạt được nhiều hơn so với những gì khả thi trong khoảng thời gian được chỉ định. Hãy đảm bảo rằng trong vòng 4, những người tham gia sẽ kiểm tra cẩn thận về khả năng thành công của các hành động, cột mốc và mục tiêu cuối cùng vào thời điểm được chỉ định. Hãy đề nghị họ kiểm tra thật cẩn thận về độ tin cậy và tự hỏi bản thân (hoặc hỏi lẫn nhau) rằng điều gì bắt buộc phải xảy ra trước khi bắt đầu một hành động cụ thể. Theo một cách đơn giản hơn, họ đang tạo ra một phân tích đường găng[1].

[1]. Critical path analysis: một phương pháp phân tich để lập kế hoạch về các quy trinh làm việc phức tạp.

THAM KHẢO

Nguồn gốc của phương pháp này hiện vẫn chưa được biết đến. Tôi rất cảm ơn Angela Peacock và Jeremy Lewis từ Đội ngũ Phát triển Con người (www.pdtglobal.com) vì đã chỉ cho tôi phương pháp này và mô tả chúng theo cách vô cùng mạnh mẽ tới các khách hàng.

CÔNG CỤ 47

MỘT CÂU HỎI

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là cách tiếp cận vừa đơn giản vừa hiệu quả để giúp một nhóm người đặt ra câu hỏi chính xác khi giải quyết một vấn đề, sau đó sẽ khám phá các câu hỏi phụ.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi những nỗ lực để giải quyết vấn đề đều thất bại hoặc khi những giải pháp chưa sẵn sàng (lý do thường là vì đặt sai câu hỏi, hoặc vì vấn đề được sắp xếp không tốt). Phương pháp Một câu hỏi có thể giúp những người tham gia tái sắp xếp lại vấn đề để dễ dàng tìm ra giải pháp khả thi hơn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy viết bảng và bút dạ bảng.

■ Miếng dán màu mini.

■ Giấy ghi chú.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Phác thảo vấn đề theo những nghĩa rộng nhất, trả lời câu hỏi của những người tham gia nhằm đảm bảo rằng mọi người đều hiểu rõ vấn đề.

2. Sau đó, mỗi người tham gia sẽ sắp xếp lại một câu hỏi họ tin rằng cần được trả lời trước tiên để bắt đầu tạo ra giải pháp. Những người tham gia sẽ viết các câu hỏi của mình lên giấy ghi chú rồi dán chúng lên tường hoặc bảng.

3. Lần lượt đọc to từng câu hỏi và đề nghị người tham gia bầu chọn cho câu hỏi tóm lược tốt nhất cho vấn đề cần giải quyết. Bạn có thể lựa chọn cách giơ tay để bầu hoặc dán các miếng dán màu mini. Những người tham gia được phép bầu cho mọi câu hỏi ngoại trừ câu hỏi của chính họ.

4. Khi mọi người đã bầu xong, hãy đọc to câu hỏi nhận được đa số phiếu bầu.

5. Hỏi cả nhóm có cần tinh chỉnh lại câu hỏi này dựa trên những câu hỏi khác hay không (liệu nó có thiếu mất điều gì có thể giúp tìm ra giải pháp nhanh hơn không?).

6. Giờ đây bạn đã có câu hỏi cuối cùng, hãy dùng những phương pháp khác trong cuốn sách này để giải quyết chúng.

7. Có thể việc đọc to tất cả các câu hỏi sẽ giúp gợi ý những câu hỏi phụ hoặc chủ đề phụ cần được khám phá. Hãy thảo luận cùng cả nhóm xem câu hỏi nào đáng để khám phá thêm, hoặc sử dụng quy trình bầu chọn để chọn ra các câu hỏi được lựa chọn nhiều thứ hai hoặc thứ ba (do những người tham gia bầu) và khám phá chúng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Đôi khi bước 7 sẽ hiệu quả hơn nếu lựa chọn các câu hỏi phụ thông qua số phiếu bầu chúng nhận được thay vì thảo luận chúng với cả nhóm. Thông thường, những người có kinh nghiệm hoặc có tầm ảnh hưởng hơn có thể sẽ cố gắng khiến cả nhóm chọn câu hỏi của họ, quá trình bầu chọn sẽ giúp loại bỏ khả năng này.

<u>CÔNG CỤ 48</u>

HỖ TRỢ ĐỒNG CẤP

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Hỗ trợ đồng cấp là một biến tấu của phương pháp Học hỏi chủ động (xem Công cụ 49), trong đó tập hợp các nhóm người đồng cấp để đưa ra phản hồi về một vấn đề, ý tưởng, dự án… Nguyên lý đằng sau phương pháp này là: bất kể bạn đang định làm gì, có thể đã có người từng làm điều đó trước bạn, và bạn có thể hưởng lợi từ kinh nghiệm của họ. Phương pháp này có hiệu quả nhất với nhóm từ sáu đến tám người.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn đang bắt đầu một dự án mới và bạn có thể hưởng lợi từ lời khuyên của những người giàu kinh nghiệm hơn.

■ Khi bạn đang phải đối mặt với một vấn đề mà những người khác từng gặp phải trong quá khứ.

■ Khi bạn đang lên kế hoạch cho một dự án tương tự với dự án mà một nhóm khác từng thực hiện hoặc hoàn thành.

BẠN CẦN GÌ?

■ Không gian và thời gian làm việc.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Trước buổi hỗ trợ đồng cấp:

1. Xác định những người có kinh nghiệm về chủ đề cần thảo luận.

2. Gửi thư điện tử cho họ để trình bày mục đích và kế hoạch của bạn cho buổi họp.

3. Chọn ngày tổ chức buổi họp.

Trong buổi hỗ trợ đồng cấp:

1. Người hướng dẫn sẽ giới thiệu về buổi họp, những người tham gia và vai trò của họ.

2. Người cần trợ giúp sẽ trình bày về trường hợp của mình. Ở giai đoạn này, những người tham gia sẽ chỉ lên tiếng khi cần làm rõ thông tin để hiểu vấn đề.

3. Tạo điều kiện thuận lợi cho thảo luận.

4. Duyệt lại mọi hoạt động (hoặc thỏa thuận) với cả nhóm.

5. Kết thúc.

CÁC DẠNG KHÁC

Nếu có nhiều người đang tham gia vào một dự án mới và cần tìm kiếm sự hỗ trợ, bạn có thể chọn cách chia nhóm lớn thành những nhóm nhỏ để dễ quản lý hơn. Khi đó có thể tổ chức các phần thảo luận song song với một người trình bày và một người hướng dẫn (cho mỗi nhóm nhỏ). Hãy làm theo quy chuẩn phía trên, tuy nhiên cần bổ sung thêm một phần thảo luận chung giữa bước 4 và bước 5 để cả nhóm có cơ hội cùng làm việc và chia sẻ các thông tin, ý tưởng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy lập kế hoạch cho buổi Hỗ trợ đồng cấp. Nếu bạn để quá muộn, bạn sẽ không có cơ hội triển khai những ý tưởng có được từ nó.

THAM KHẢO

Có rất nhiều bài viết trên mạng về phương pháp học hỏi với người đồng cấp, nhưng hầu hết các cuốn sách đều tập trung vào phương pháp ở trên lớp và trường học.

<u>CÔNG CỤ 49</u>

HỌC HỎI CHỦ ĐỘNG

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Học hỏi chủ động là sản phẩm trí tuệ của Giáo sư Reg Revans, Giám đốc giáo dục của Hội đồng Than Anh quốc. Revans tin rằng các nhóm người đồng cấp hoặc thành viên trong nhóm chính là những huấn luận viên tốt nhất và là người hướng dẫn tuyệt vời nhất trong việc giải quyết vấn đề, mặc dù ông cũng thừa nhận là nếu một nhóm (một “tập hợp” trong ngôn ngữ học hành động) gồm những người không có khả năng suy nghĩ - một yếu tố quan trọng trong học hỏi chủ động, hoặc nhóm đó có những thành viên khó chiều, hoặc

bản thân họ cũng cần được giúp đỡ với các quy trình hoặc hướng dẫn… khi đó nên có một người hướng dẫn đến từ bên ngoài nhóm để hỗ trợ cho cả quá trình. Việc học hỏi chủ động sẽ hỗ trợ bạn giải quyết vấn đề chứ không đề xuất cho bạn các hành động cần làm.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Phương pháp này sẽ có ích sau khi đào tạo thêm cho những nhóm người đồng cấp, qua đó họ sẽ đoàn kết hơn và tiếp tục học hỏi, hỗ trợ lẫn nhau trong việc giải quyết vấn đề, đưa ra quyết định và học tập.

BẠN CẦN GÌ?

■ Không gian và thời gian làm việc.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Thành lập một nhóm tương đối nhỏ và có tính hỗ trợ lẫn nhau gồm từ bốn đến tám người. Lý tưởng nhất là chọn những người đồng cấp từ các phòng ban khác nhau.

2. Trình bày rõ ràng vấn đề của tổ chức (hoặc cơ hội để phát triển).

3. Các thành viên trong nhóm đặt câu hỏi để làm rõ vấn đề.

4. Bây giờ, các thành viên sẽ tập trung vào việc đặt ra các câu hỏi hợp lý để giúp người trình bày học hỏi thêm. Thay vì tìm ra giải pháp, hãy khám phá những gì ta đã biết và chưa biết, đồng thời sử dụng các câu hỏi để phá vỡ những tư tưởng rập khuôn trong quá khứ và “cách chúng ta luôn làm mọi việc ở đây”. Tốt hơn hết là hãy hỏi các câu hỏi mở, từng câu một, thay vì “chồng chất” các câu hỏi.

5. Các thành viên được khuyến khích đặt ra các câu hỏi mang tính thử thách nhằm giúp người trình bày nhìn nhận vấn đề từ góc độ của những người khác, nhưng đồng thời họ vẫn cần giữ thái độ ủng hộ và quan tâm đến cảm xúc của người trình bày. Họ không được

đưa ra các giải pháp cá nhân hoặc hành động dựa trên mục đích riêng của họ. Sau đây là ví dụ về các câu hỏi hay:

■ “Bạn có thể nói thêm một chút về điều đó không?”

■ “Có phải bạn đang nói là…?”

■ “Chuyện gì xảy ra tiếp theo?”

■ “Bạn đã cân nhắc đến chuyện khám phá X chưa?”

Và đến cuối cuộc thảo luận:

■ “Có điểm gì chúng ta chưa nói đến không?”

■ “Có khía cạnh nào bạn muốn khám phá sâu hơn không?”

6. Bây giờ các thành viên sẽ được đề nghị suy nghĩ lại về các câu hỏi.

7. Sau giai đoạn đặt câu hỏi và suy nghĩ, ta sẽ xác định các hành động cần triển khai.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Người hướng dẫn phải đảm bảo rằng:

■ Người trình bày không cảm thấy bị “tấn công”.

■ Chỉ có duy nhất một người phát biểu tại mỗi thời điểm.

■ Người trình bày được cung cấp thời gian và không gian để suy nghĩ và trả lời các câu hỏi.

■ Các thành viên trong nhóm sẽ đặt câu hỏi thay vì đưa ra lời khuyên.

■ Không có thành viên nào trong nhóm cố tình kiểm soát hướng đi của buổi thảo luận.

THAM KHẢO

Butler, L. và Leach, N. (2011) Action Learning for Change: A Practical Guide for Managers. Oxford: Management Books 2000 Ltd.

Pedler, M. (2013) Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide. Maidenhead: Open University Press.

CÔNG CỤ 50

VÒNG TRÒN CÂU CHUYỆN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Rất nhiều phương pháp làm việc tập thể (hay làm việc nhóm) đã đưa ra các quan điểm, đánh giá và ý kiến chủ quan. Mặc dù chúng tận dụng kinh nghiệm của những người tham gia, nhưng chưa chắc chúng đã cho phép những người tham gia chia sẻ kinh nghiệm của họ trực tiếp. Vòng tròn câu chuyện sử dụng những câu chuyện đời thật của những người tham gia để bồi đắp lên bộ khung ý tưởng.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khơi gợi lại kinh nghiệm của những người từng tham gia trong lĩnh vực bạn quan tâm.

■ Kiểm tra tính khả thi của một ý tưởng trước khi triển khai nó.

■ Để hiểu rõ hơn về cách triển khai một thay đổi cụ thể ở nơi làm việc.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một người trình bày (hoặc một nhóm người) đang muốn học hỏi điều gì đó.

■ Một nhóm (gồm tối đa tám người) có kinh nghiệm thực tế trong lĩnh vực thảo luận và "hào phóng" giúp đỡ người có ít kinh nghiệm hơn.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Người trình bày sẽ thảo luận một ý tưởng, một thách thức hoặc một chủ đề mà người đó đang cần được giúp đỡ.

2. Người hướng dẫn sẽ đưa ra một vài câu hỏi mở đầu. Những câu hỏi này được thiết kế để gợi mở những kinh nghiệm trong lĩnh vực được thảo luận và cho phép những người tham gia có đủ thời gian để kể câu chuyện của mình - những câu chuyện liên quan sẽ minh họa cho kinh nghiệm cá nhân của họ về vấn đề này.

3. Người trình bày có thể đặt câu hỏi cho những người tham gia để khiến họ đi sâu hơn vào chi tiết trong câu chuyện của mình.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Quá trình thực hiện Vòng tròn câu chuyện cần được dẫn dắt tốt để đảm bảo là những người tham gia chỉ đơn thuần kể câu chuyện của mình (chứ không phải áp đặt các trải nghiệm của họ như những bài học thực tế tốt nhất). Thường thì một câu chuyện “thảm họa” có thể sẽ minh họa tốt hơn về các điểm cần xem xét hoặc các khía cạnh tiềm ẩn nguy cơ.

Hãy đảm bảo rằng không có người tham gia nào tỏ ra lấn át trong buổi thảo luận nhằm cố gắng chứng minh họ có nhiều kinh nghiệm hơn những người khác, bởi sức mạnh của phương pháp này đến từ sự đa dạng của các kinh nghiệm được chia sẻ.

CÔNG CỤ 51

LƯU ĐỒ (BIỂU ĐỒ RUMMLER - BRACHE)

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Lưu đồ (còn được gọi là biểu đồ làn bơi) được sáng tạo bởi Geary Rummler và Alan Brache với mục đích làm rõ những mối tương quan giữa các nhóm, các phòng ban, các quy trình… nhờ đó xác định được mức độ hiệu quả của quy trình. Biểu đồ này được gọi là

biểu đồ làn bơi vì những hàng ngang được sử dụng nhìn giống như các đường đánh dấu làn ở bể bơi. Đôi khi người ta cũng gọi chúng là biểu đồ liên bộ phận.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Sử dụng để kiểm tra độ hiệu quả của một quá trình, quá trình này có sự tham gia của nhiều người đến từ những lĩnh vực chuyên môn khác nhau.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bút và giấy.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Lựa chọn một quy trình kinh doanh để phân tích.

2. Trình bày một quy trình cụ thể mà bạn đang thực hiện.

3. Xác định vị trí của mỗi người tham gia trong quy trình đó.

4. Liệt kê mỗi người tham gia vào cột bên trái của biểu đồ. Tên của mỗi người tham gia sẽ được viết trên một hàng ngang (làn bơi).

5. Liệt kê các bước trong quy trình theo cách chúng đang được thực hiện.

6. Kết nối các bước với những người tham gia có vai trò thực hiện nó.

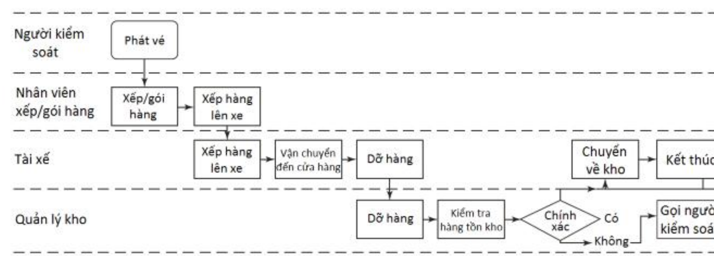
7. Phân tích biểu đồ và đánh giá xem có phần nào trong quy trình có thể cải thiện được không. Ví dụ:

■ Có bị thiếu bước nào không?

■ Có công việc nào bị trùng lặp không?

■ Có bước nào không đem lại giá trị gì hay không?

Đây là một phần trong quy trình của kho:



Trong ví dụ của chúng ta, bạn có thể thấy cả nhân viên xếp hàng/gói hàng và tài xế đều thực hiện việc chất hàng lên xe tải, điều đó làm giảm số lượng người xếp hàng và gói hàng ở trong kho. Tài xế và quản lý kho cùng dỡ hàng từ xe tải, đây có thể là cách hữu ích để kiểm tra lần hai hàng lưu kho, nhưng nó cũng có thể trở nên bất tiện.

Sau khi phân tích biểu đồ trên, có thể bạn sẽ chọn cách vẽ thêm một làn bơi để thể hiện cách quy trình này nên/có thể được hoạt động. Điều này có thể dẫn đến việc loại bỏ hoặc thêm vào một vài bước, loại bỏ hoặc bổ sung người tham gia vào quá trình, hoặc là ghép các bước lại với nhau.

CÁC DẠNG KHÁC

Có thể bạn sẽ muốn bắt đầu bằng cách tạo ra một biểu đồ làn bơi cho các quy trình ở cấp cao nhất, sau đó tạo ra các biểu đồ mới để khám phá một hoặc một vài quy trình ở cấp thấp hơn với nhiều chi tiết hơn.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Nên thận trọng và đừng loại bỏ một vài bước chỉ vì mục đích của nó chưa rõ ràng. Có thể chúng được tồn tại và duy trì cho đến giờ vì một vài lý do nào đó. Tương tự, đừng giữ lại một bước chỉ vì bạn sợ làm tổn thương cảm xúc của một ai đó nếu bạn loại bỏ nó. Hãy chỉ giữ lại các bước giúp phục vụ cho những mục đích thực sự.

Phần 4
PHƯƠNG PHÁP GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ DÀNH CHO NHÓM LỚN

CÔNG CỤ 52

MẨU GIẤY CỦA CRAWFORD

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Mẩu giấy của Crawford được sáng tạo bởi Tiến sĩ C.C. Crawford từ Đại học Nam California vào những năm 1920 và do đó được đặt theo tên của ông. Có lẽ đây là phương pháp ít gợi trí tưởng tượng nhất, vì những người tham gia sẽ viết các ý tưởng của họ lên các mẩu giấy nhỏ.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bị giới hạn về mặt thời gian, và bạn cần thật nhiều ý tưởng nhưng có ít thời gian để thảo luận.

■ Khi mọi người không sẵn lòng phát biểu trước cả nhóm.

Phương pháp này đặc biệt hữu hiệu cho những tổ chức hoặc cộng đồng có nhiều người dè dặt và thích hình thức đóng góp ẩn danh hơn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy (hoặc giấy ghi chú) và bút.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Phát các mẩu giấy nhỏ hoặc giấy ghi chú cho mỗi người tham gia.

2. Đề nghị họ ghi các ý tưởng về chủ đề đang được thảo luận, mỗi ý tưởng viết trên một mẩu giấy. Các đóng góp này sẽ được thực hiện theo cách ẩn danh.

3. Bạn có thể tự nguyện tóm tắt lại các phản hồi sau khi sự kiện diễn ra (điều này sẽ khuyến khích mọi người tham gia).

4. Thu thập các mẩu giấy khi bạn nhận thấy những người tham gia đang sắp hết ý tưởng.

5. Bên ngoài sự kiện, hãy đối chiếu và sắp xếp các câu trả lời dựa theo các chủ đề chính hoặc chủ đề phụ.

6. Sau sự kiện, hãy gửi một bản tổng hợp ý tưởng cùng với thư cảm ơn tới những người tham gia.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Phương pháp này có thể gây chán nản cho những người thích thảo luận sôi nổi hoặc những người có ít ý tưởng và cảm thấy chán khi phải chờ những người khác viết xong ý tưởng của họ.

THAM KHẢO

Dettmer, H.W. (2003) Brainpower Networking Using the Crawford Slip Method. Bloomington: Trafford.

<u>CÔNG CỤ 53</u>

THỦ TỤC CHARRETTE

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Một vài nhóm nhỏ sẽ cùng tổng hợp các giải pháp cho một vấn đề. Quá trình này được hướng dẫn bởi những “người ghi chép” có vai

trò di chuyển tới các nhóm mới sau một khoảng thời gian nhất định và tiếp tục quá trình tại đó. Sau một vài lần lặp lại như thế, những người ghi chép sẽ tập hợp và trình bày những ý tưởng của họ.

"Charrette" là từ tiếng Pháp cho xe thồ. Người ta cho rằng vào thế kỷ 19, một chiếc xe thồ có nhiệm vụ đi thu thập những mô hình tỷ lệ được làm bởi các sinh viên kiến trúc tại École des Beaux-Arts[1] ở Paris. Những sinh viên đã làm việc chăm chỉ đến tận phút cuối để không bị lỡ hạn chót khi xe thồ đến. Phong cách làm việc này được gọi là làm việc en charrette.

[1]. Học viện Mĩ thuật.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để lập kế hoạch chiến lược.

■ Để thiết kế bộ máy tổ chức.

■ Để thảo luận về vấn đề/quyết định/… gây ảnh hưởng đến tất cả các phòng ban.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một không gian làm việc lớn.

■ Bảng lật và bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Thống nhất những vấn đề cần thảo luận (nên thảo luận các chủ đề nhỏ thuộc một ý tưởng lớn hơn).

2. Chia cả nhóm thành các nhóm nhỏ hơn với tối đa bảy người mỗi nhóm, cộng thêm một người ghi chép (người này đồng thời là người hướng dẫn cho nhóm nhỏ).

3. Chỉ định một vấn đề cho mỗi nhóm.

4. Mỗi nhóm sẽ tổng hợp thông tin về vấn đề của nhóm mình.

5. Người ghi chép sẽ điều phối và ghi lại toàn bộ ý tưởng.

6. Tại một thời điểm/tín hiệu nhất định, những người ghi chép sẽ di chuyển sang nhóm tiếp theo.

7. Người ghi chép sẽ xem xét các vấn đề/phản hồi của nhóm mới.

8. Các nhóm bắt đầu tổng hợp thông tin xung quanh ý tưởng mới, tiếp tục xây dựng ý kiến dựa trên những ý tưởng trước đó.

9. Lặp lại từ bước 5 đến bước 8 cho đến khi mỗi nhóm đã thảo luận hết tất cả các vấn đề.

10. Cho phép các nhóm/người ghi chép có thời gian để tổng hợp ý tưởng thành những chủ đề chính hoặc các phần nhỏ về chủ đề đó.

11. Trong buổi thảo luận toàn nhóm, hãy đề nghị những người ghi chép trình bày các ý tưởng chính từ nhóm của họ. Có thể bạn sẽ cần xếp hạng các ý tưởng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Phần lớn sự thành công của phương pháp này và các phương pháp dành cho nhóm lớn khác đều nhờ vào việc lên kế hoạch. Hãy lập kế hoạch trước cho sự kiện và gửi các hướng dẫn dễ hiểu về mục đích, thời gian, yêu cầu, kỳ vọng và lợi ích của buổi họp này cho những người tham gia.

<u>CÔNG CỤ 54</u>

NGÔI SAO LAN TỎA

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Giống như Các câu hỏi khó (xem Công cụ 2), Ngôi sao lan tỏa là một hoạt động nhóm giúp đảm bảo rằng ta đã đặt ra mọi câu hỏi hợp lý trước khi bắt đầu khám phá giải pháp. Thông thường, một

câu hỏi dường như ngớ ngẩn có thể mở ra một loạt các câu hỏi mới. Khi phương pháp Ngôi sao lan tỏa được sử dụng hiệu quả, người đặt câu hỏi sẽ nhận ra họ có nhiều việc phải làm (trước khi bắt đầu cố gắng tìm ra giải pháp), hoặc vấn đề phức tạp hơn so với những gì họ nghĩ.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Trước khi cố gắng tìm ra giải pháp cho một vấn đề phức tạp bao gồm nhiều vấn đề nhỏ bên trong.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy viết bảng và bút dạ bảng, hoặc giấy và bút (dựa trên số lượng người tham gia).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Bạn có thể dùng phương pháp này cho cá nhân, nhưng nó sẽ vui và hiệu quả hơn khi được thực hiện với một hoặc nhiều nhóm nhỏ gồm khoảng bốn người mỗi nhóm.

1. Vẽ một ngôi sao sáu cánh trên một tờ giấy - bạn có thể chọn dùng loại giấy văn phòng thông thường hoặc một tờ giấy viết bảng (cho nhóm lớn hơn). Ghi vào các cánh của ngôi sao những từ để hỏi: Ai? Cái gì? Ở đâu? Tại sao? Khi nào? Như thế nào?



2. Tổng hợp các câu hỏi về chủ đề này, sử dụng lần lượt các từ để hỏi ghi trên mỗi cánh sao. Tạo ra càng nhiều câu hỏi liên quan càng tốt.

3. Đừng cố gắng trả lời các câu hỏi đó. Ở giai đoạn này bạn chỉ cần tìm các câu hỏi mà thôi.

4. Viết các câu hỏi ở vị trí tỏa ra từ các đỉnh của ngôi sao.

5. Nếu có vài nhóm cùng tham gia, hãy đề nghị một nhóm đọc các câu hỏi của họ lên (các câu hỏi được bắt đầu bởi cùng một từ để hỏi nhất định), sau đó đề nghị các nhóm khác bổ sung thêm câu hỏi mà nhóm đầu tiên chưa có. Chuyển qua nhóm tiếp theo và để họ đọc các câu hỏi của mình (được đặt với một từ để hỏi khác) và các nhóm khác bổ sung câu hỏi của mình vào đó. Lặp lại bước này với mỗi từ để hỏi.

6. Thu thập các biểu đồ Ngôi sao lan tỏa. Sau buổi họp, hãy đối chiếu các câu hỏi và phát chúng cho những người tham gia.

CÁC DẠNG KHÁC

■ Bạn có thể tạo ra một hoặc nhiều bộ câu hỏi (bằng cách sử dụng mỗi bộ câu hỏi để thúc đẩy việc tạo ra bộ câu hỏi mới).

■ Chia một nhóm lớn thành nhiều nhóm nhỏ. Bạn có thể cho các nhóm khám phá một vấn đề giống nhau, hoặc có thể đưa cho mỗi nhóm nhỏ các vấn đề khác nhau (hay các khía cạnh khác nhau của cùng một vấn đề), sau đó đề nghị họ chia sẻ các câu hỏi của mình khi thảo luận toàn nhóm.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Trong bất kỳ nhóm người nào cũng sẽ luôn có những thành phần “biết tuốt” luôn cố gắng gạt bỏ những câu hỏi mà họ cho là quá hiển nhiên. Hãy làm rõ ngay từ đầu rằng bất kể các câu hỏi đó đã có câu trả lời rõ ràng hay chưa, ta vẫn nên viết nó lên giấy. Mục đích của chúng ta là tạo ra một danh sách đầy đủ nhất có thể về các câu hỏi liên quan, và việc nắm bắt tất cả các câu hỏi khá quan trọng, bởi các câu hỏi này sẽ sinh ra những câu hỏi mới.

Khuyến khích những người tham gia bổ sung câu hỏi vào tờ giấy của họ ngay khi họ nghĩ ra chúng, càng nhanh càng tốt. Thay vì cố gắng khai thác cạn kiệt các câu hỏi “Ai?” trước khi chuyển sang câu hỏi “Cái gì?”, họ nên đưa ra mọi câu hỏi xuất hiện trong đầu họ để

chắc chắn rằng mình không bị mất câu hỏi. Họ có thể thường xuyên xem lại các từ để hỏi nếu họ muốn.

CÔNG CỤ 55

KHÔNG GIAN MỞ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Không gian mở là một phương pháp giải quyết vấn đề theo cách tập thể trên quy mô lớn, trong đó nhóm người tham gia sẽ tạo ra mục tiêu của họ một cách hiệu quả. Các cá nhân sẽ dán những vấn đề của mình lên bảng thông tin, sau đó tụ họp tại các nhóm họp nhỏ để thảo luận về vấn đề, người sở hữu vấn đề sẽ ghi chép các ý tưởng. Những người tham gia có thể tự do dạo qua các nhóm họp nhỏ và đề nghị đưa ra sự trợ giúp của mình, sau đó tiếp tục di chuyển sang nhóm khác cho đến khi cảm thấy mình không còn gì để đóng góp thêm nữa.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để lập kế hoạch chiến lược.

■ Để thiết kế bộ máy tổ chức.

■ Để đưa ra các quyết định sẽ ảnh hưởng tới mọi người ở các phòng ban khác nhau.

BẠN CẦN GÌ?

■ Xếp ghế thành vòng tròn cho những người tham gia.

■ Một số bảng thông báo về địa điểm họp nhóm.

■ Các không gian riêng hoặc phòng riêng dành cho các nhóm họp nhỏ.

■ Một bức tường trống để dán mục tiêu.

■ Một bức tường trống để dán tin tức.

■ Một tờ giấy để ghi chủ đề của buổi họp hoặc ghi các câu hỏi.

■ Bút, bút chì, bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Để cả nhóm xếp thành hình vòng tròn.

2. Phát giấy cho mỗi người tham gia.

3. Chào mừng những người tham gia và giải thích quy trình thực hiện.

4. Khuyến khích mọi người thoải mái viết các lo ngại hoặc vấn đề cần giải quyết của mình lên giấy, sau đó đi vào giữa vòng tròn và công bố lo ngại đó cho cả nhóm.

5. Những người nói lên lo ngại của mình được gọi là "người triệu tập" và sau khi đã tuyên bố những lo lắng của mình, mỗi người sẽ dính tờ giấy của họ lên bức tường "mục tiêu" cùng địa điểm gặp mặt và thời gian. Lý tưởng nhất là nên chuẩn bị điều này trước buổi họp, với những tấm áp phích nhỏ trên tường để liệt kê các phòng/khu vực cho nhóm họp nhỏ, khi đó những người triệu tập có thể dán những tờ giấy ghi lo ngại của mình ở dưới tên địa điểm, rồi bổ sung thời gian bắt đầu của mình vào.

6. Những người tham gia sẽ ghi lại thời gian và địa điểm của buổi họp họ thấy hứng thú.

7. Những người triệu tập sẽ bắt đầu buổi họp của mình, và những ai có hứng thú sẽ tới tham gia.

8. Mỗi nhóm sẽ chỉ định một người ghi chép để nắm bắt các ý chính và dán phần báo cáo của họ lên "bức tường tin tức". Các báo cáo này sẽ được đối chiếu và phản hồi trong buổi họp toàn nhóm.

9. Sau giờ nghỉ, các nhóm có thể chuyển qua giai đoạn hội tụ và ghép các kế hoạch hành động vào những ý kiến vừa được nêu.

10. Cả nhóm cùng quay trở lại và ngồi vòng tròn. Những người tham gia sẽ được mời chia sẻ các nhận xét, hiểu biết và những hoạt động mà mọi người trong nhóm đã thống nhất sau quá trình vừa rồi.

Nếu bạn nhận thấy mình đã tham gia một nhóm họp nhỏ nhưng bạn không thể đóng góp hoặc học hỏi bất kỳ điều gì, khi đó hãy thực hiện Quy tắc đôi bàn chân và di chuyển đến một buổi họp khác mà bạn tin mình có thể đóng góp điều gì đó.

CÁC NGUYÊN TẮC CỦA KHÔNG GIAN MỞ

Những người sáng tạo ra Không gian mở tin rằng:

■ Mọi người tham gia đều là người phù hợp.

■ Mọi thời điểm bắt đầu đều là thời điểm thích hợp.

■ Mọi chuyện xảy ra đều là điều duy nhất có thể xảy ra.

■ Khi nó kết thúc, nghĩa là nó đã kết thúc hẳn.

Có một số sai sót trong các nguyên tắc cơ bản này. Trên thực tế, có thể có quá ít thời gian để những người phù hợp tham gia vào từng nhóm thảo luận nhỏ, và cách tính toán thời gian có thể không phù hợp với tất cả mọi người. Hai nguyên tắc còn lại mang hàm ý rằng quá trình và kết quả này là không thể tránh khỏi, theo một cách nào đó thì chúng đi ngược lại với cách nghĩ thông thường.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Có rất nhiều thứ văn vẻ về nghệ thuật tổ chức được viết trong các cuốn sách hoặc bài viết trên mạng.

Lưu ý rằng những người sáng tạo ra Không gian mở (và nhiều biện pháp khác giúp tạo điều kiện cho thảo luận trong nhóm lớn) sử dụng một kiểu văn phong có thể khiến nó bị những nhà kinh doanh lý trí

xa lánh. Ví dụ, thu thập thông tin được miêu tả là “thu hoạch”, người hướng dẫn được mô tả là “người chủ trì” và việc lựa chọn di chuyển giữa các nhóm thảo luận của người tham gia được mô tả là Quy tắc đôi bàn chân. Với một vài người, cách dùng từ này đã đi quá xa. Tuy nhiên, nếu bạn vượt qua vấn đề về ngôn ngữ, bạn sẽ thấy không gian mở và những phương pháp liên quan khác đều sở hữu những cách thức, nguyên tắc tuyệt vời để tạo thuận lợi cho những buổi họp quy mô lớn.

Việc những người sáng tạo ra các quá trình này sử dụng kiểu văn phong mà vài người cho là thuộc “Kỷ nguyên mới”, không có nghĩa bạn buộc phải sử dụng chúng. Hãy cẩn thận đánh giá những người tham gia và sử dụng kiểu văn phong phù hợp với họ.

Mọi sự kiện lớn (và việc sử dụng phương pháp này thực sự là một sự kiện lớn) đều đòi hỏi phải lập kế hoạch tỉ mỉ và sự hướng dẫn tập trung, mạnh mẽ. Nếu bạn chưa từng tổ chức sự kiện như thế này bao giờ, hãy cân nhắc việc mời một người hướng dẫn giàu kinh nghiệm từ bên ngoài tham gia buổi đầu tiên, làm việc với người hướng dẫn đó và xây dựng sự tự tin để dẫn dắt các sự kiện trong tương lai.

THAM KHẢO

Owen, H. (2008) Open Space Technology: A User’s Guide. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

<u>CÔNG CỤ 56</u>

WORLD CAFÉ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

World Café là một quy trình được thiết kế để tạo thuận lợi cho các buổi gặp mặt lớn, cung cấp cho mọi người quyền được phát biểu ý kiến ngang nhau và mời gọi sự đóng góp từ tất cả mọi người.

Các nhóm nhỏ ngồi tại bàn cà phê để thảo luận một vấn đề trong một khoảng thời gian cho trước. Mỗi bàn sẽ có một người "chủ trì". Khi có báo hiệu, những người tham gia sẽ di chuyển sang bàn khác và nghe người chủ trì nói qua về phần thảo luận của nhóm trước đó. Lúc này sẽ có hai khả năng: lặp lại câu hỏi, hoặc thảo luận một câu hỏi liên quan. Hãy lặp lại quá trình này, thu thập ý tưởng, trình bày chúng khi họp toàn nhóm và xếp hạng các giải pháp các nhóm đã tạo ra.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Lập kế hoạch chiến lược.

■ Thiết kế bộ máy tổ chức.

■ Đưa ra các quyết định sẽ ảnh hưởng tới mọi người ở các phòng ban khác nhau.

BẠN CẦN GÌ?

■ Không gian làm việc rộng rãi được bài trí theo phong cách quán cà phê hoặc quán ăn.

■ Giấy viết bảng và bút. (Sẽ rất hữu ích nếu để một tờ giấy viết bảng và một bút dạ bảng lên mỗi bàn để khuyến khích mọi người phác thảo ý tưởng của họ trong khi thảo luận).

■ Giấy và bút trên mỗi bàn.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Bối cảnh: Bối cảnh thông thường là phong cách quán cà phê với các bàn nhỏ cho bốn hoặc năm người. Cung cấp giấy, bút và cả "míc" (chỉ những người cầm míc mới được phát biểu). Mỗi bàn sẽ có một người chủ trì - người sẽ ở nguyên tại bàn trong suốt quá trình.

2. Chào mừng và giới thiệu: Người chủ trì sự kiện sẽ chào mừng mọi người, tạo bối cảnh cho buổi thảo luận và mô tả quy trình.

3. Câu hỏi: Đưa ra một câu hỏi liên quan đến chủ đề chính của buổi thảo luận.

4 Các vòng thảo luận cho nhóm nhỏ: Có từ ba vòng thảo luận trở lên, mỗi vòng 20 phút để nói chuyện xoay quanh câu hỏi. Khi kết thúc 20 phút, các thành viên của bàn đó sẽ di chuyển sang bàn khác (tản ra mỗi người đi một bàn thay vì cả nhóm cùng đi sang một bàn khác). Khi nhóm mới ngồi xuống, người chủ trì của bàn đó sẽ nói qua về các ý kiến của nhóm vừa rồi.

5 Câu hỏi: lặp lại câu hỏi, hoặc đưa ra câu hỏi mới. Câu hỏi phải phát triển được nội dung vừa thảo luận.

6 Thu hoạch: Những hiểu biết và kết quả sẽ được đối chiếu và trình bày trong cuộc họp toàn nhóm thông qua nhiều phương thức khác nhau, có thể bao gồm ghi chép bằng đồ thị, gộp các ý tưởng thành từng nhóm và xếp hạng các giải pháp.

CÁC NGUYÊN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA WORLD CAFÉ

■ Tạo ra một không gian thân thiện.

■ Khám phá các câu hỏi quan trọng (với người tham gia, với tổ chức của họ hoặc hơn thế).

■ Khuyến khích mỗi người cùng đóng góp.

■ Kết nối mọi người với nhiều ý tưởng đa dạng.

■ Cùng lắng nghe để tìm ra quy luật, các cách kiến giải và các câu hỏi sâu hơn về chủ đề.

■ Giúp mọi người chia sẻ và nắm được các kiến thức chung.

Trong quy trình này và các quy trình đóng góp ý kiến tập thể khác, chúng ta được bảo nên “lắng nghe thật lòng và nói chuyện thật tâm”. Điều này có nghĩa những người tham gia cẩn thận lắng nghe những gì người khác nói rồi lên tiếng phản hồi về những gì họ nghe thấy

(thay vì chờ đợi đến "lúc thích hợp" để phát biểu những gì họ muốn nói).

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Tương tự Không gian mở (xem Công cụ 55), mọi sự kiện lớn đều đòi hỏi phải lập kế hoạch tỉ mỉ và có sự hướng dẫn tập trung, mạnh mẽ. Nếu bạn chưa từng tổ chức sự kiện như thế này, hãy cân nhắc việc mời một người hướng dẫn giàu kinh nghiệm từ bên ngoài tham gia trong buổi đầu tiên, làm việc với người hướng dẫn đó và xây dựng sự tự tin để dẫn dắt các sự kiện trong tương lai.

THAM KHẢO

Brown, J. và Isaacs, D. (2005) The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

<u>CÔNG CỤ 57</u>

CAFÉ CHỦ ĐỘNG

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một phương pháp mạnh mẽ để giải quyết vấn đề thông qua một nhóm lớn, nó được xây dựng dựa trên các nguyên tắc của World café (xem Công cụ 56) và Không gian mở (xem Công cụ 55). Dựa trên chủ đề chính, mỗi cá nhân sẽ đưa ra một vấn đề họ muốn thảo luận. Phương pháp này cho phép khám phá giá trị đằng sau câu hỏi, đồng thời hiểu được mọi người cần biết điều gì để có cái nhìn toàn diện hơn về bức tranh toàn cảnh.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn cần hành động tương đối nhanh chóng từ giai đoạn giải quyết vấn đề sang giai đoạn hành động.

■ Lập kế hoạch chiến lược.

■ Thiết kế bộ máy tổ chức.

■ Đưa ra các quyết định sẽ ảnh hưởng tới mọi người ở các phòng ban khác nhau.

BẠN CẦN GÌ?

■ Xếp ghế thành vòng tròn lớn, mỗi ghế dành cho một người tham gia. Có thể bổ sung thêm bàn cho các nhóm nhỏ gồm ba hoặc bốn người. Nếu không thể chuẩn bị được bàn, những người tham gia có thể di chuyển ghế từ vòng tròn ra khu vực được đánh dấu của căn phòng để tạo thành các nhóm nhỏ.

■ Giấy viết bảng và bút dạ bảng.

■ Ma trận mục tiêu được viết trên bảng lật để người triệu tập ghi câu hỏi của họ lên đó.

Bàn	*Tên*	*Câu hỏi, vấn đề, dự án*
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Mọi người họp thành vòng tròn và tìm hiểu mục tiêu của buổi gặp mặt.

2. Những người tham gia sẽ yên lặng cân nhắc liệu có câu hỏi nào họ muốn khám phá không.

3. Đề nghị mọi người chia sẻ câu hỏi và mời những người khác tham gia vào câu hỏi này. Những người không đưa ra câu hỏi sẽ được đề nghị làm việc với những người có câu hỏi.

4. Những người sở hữu vấn đề cần khám phá sẽ lần lượt đứng dậy, trình bày vấn đề của họ và viết chúng trên bảng mục tiêu, sau đó họ sẽ chọn một chiếc bàn có đánh số thứ tự để tiến hành gặp mặt. Trường hợp lý tưởng nhất là mỗi bàn sẽ có một người chủ trì cùng ba hoặc bốn thành viên khác.

5. Có ba vòng nói chuyện kéo dài từ 20 đến 30 phút, mỗi vòng sẽ tập trung vào một câu hỏi cụ thể để mở rộng và đi sâu vào quá trình (trước khi chuyển qua giai đoạn hội tụ). Giữa mỗi vòng sẽ có giờ nghỉ 5 phút.

Vòng 1: Kho tàng ẩn sau câu hỏi này là gì? Hãy đào sâu xuống dưới bề mặt những điều chúng ta biết để có thể hiểu được câu hỏi ban đầu rõ hơn.

Vòng 2: Điều gì đang còn thiếu? Chúng ta cần biết điều gì để khiến bức tranh tổng thể thêm hoàn thiện?

Vòng 3: Các bước tiếp theo và những điều học được. Trong vòng cuối cùng, người triệu tập sẽ ngồi tại bàn, cả nhóm sẽ di chuyển đến bàn tiếp theo để lắng nghe các ý kiến, đề xuất điều chỉnh hoặc giúp đỡ. Những người chủ trì và người tham gia sẽ suy nghĩ về điều họ vừa học hỏi được và bắt đầu hành động.

6. Phản hồi theo vòng tròn. Mọi người tập hợp lại và ngồi theo vòng tròn, lắng nghe người chủ trì mô tả những gì xảy ra tại bàn của họ và những kiến thức họ sẽ sử dụng từ phần thảo luận vừa rồi. Nếu thời gian cho phép, có thể những người khác cũng sẽ mong muốn

được chia sẻ trải nghiệm của họ về hoạt động này. Để duy trì cuộc trò chuyện trôi chảy trong phiên phản hồi, một vài nhóm sẽ dùng “dụng cụ phát biểu” - một món đồ bất kỳ mà chỉ người đang cầm nó mới được quyền phát biểu. Với một vài người, hành động này có vẻ hơi đi quá xa: nó có ưu điểm là đảm bảo mọi người sẽ không ngắt lời lẫn nhau, nhưng nó có thể khiến cuộc thảo luận trở nên cứng nhắc và trang trọng thái quá.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Giống như hai phương pháp trên, mọi sự kiện lớn đều đòi hỏi phải lập kế hoạch tỉ mỉ và có sự hướng dẫn tập trung, mạnh mẽ. Nếu bạn chưa từng tổ chức sự kiện như thế này bao giờ, hãy cân nhắc tới việc mời một người hướng dẫn giàu kinh nghiệm từ bên ngoài tham gia trong buổi đầu tiên, làm việc với người hướng dẫn đó và xây dựng sự tự tin để dẫn dắt các sự kiện trong tương lai.

Phần 5

TRÒ CHƠI KINH DOANH TRONG VIỆC GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

SỬ DỤNG TRÒ CHƠI KINH DOANH KHI NÀO VÀ NHƯ THẾ NÀO

Một vài người tin rằng "trò chơi" không có chỗ đứng trong những cơ quan nghiêm túc. Các cuộc họp là những sự kiện nghiêm túc với mục đích nghiêm túc. Tôi kịch liệt phản đối điều này! Trẻ con học hỏi thông qua các trò chơi và người lớn cũng vậy. Vấn đề của chúng ta là ta không cho phép người lớn học theo phương pháp giống như trẻ em. Trẻ con học thông qua trò chơi, hoạt động và việc mắc phải sai lầm. Thay vì bỏ cuộc ngay sau lần thất bại đầu tiên, chúng vẫn kiên trì. Liệu có bao nhiêu người trong chúng ta theo đuổi nghệ thuật đi, nếu bắt đầu học cách bước đi khi đã lớn? Ngay tại lần ngã đầu tiên, hầu hết chúng ta sẽ nghĩ, "Chà, tôi sẽ không thử lại đâu!"

Các trò chơi kinh doanh là một loại nghệ thuật. Nó đảm bảo rằng một trò chơi cũng có mặt nghiêm túc, và mục đích đó sẽ trở nên rõ ràng trong quá trình chơi, hoặc được đưa ra trong buổi hỏi đáp sau khi trò chơi kết thúc.

Bí quyết để tổ chức các trò chơi cho những cơ quan "nghiêm túc" chính là đừng gọi chúng là trò chơi. Hãy gọi chúng là "các hoạt động" rồi thực hiện chúng. Tôi vẫn luôn thiết kế và sử dụng các trò chơi trong các buổi gặp mặt và đào tạo trong hàng năm trời, và chỉ thi thoảng tôi mới gặp phải những người không sẵn sàng tham gia.

Nếu bạn có thể dùng trò chơi để kích thích tư duy và sáng tạo ra giải pháp cho các vấn đề, vậy thì chúng cũng khả thi như bất kỳ phương pháp giải quyết vấn đề nào khác (chỉ cần đừng nhắc tới chữ “trò chơi” là được!).

CÔNG CỤ 58

DIỄN VĂN VỀ HƯU

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một trò chơi nhập vai giúp những người tham gia được giải phóng khỏi những gò bó của hiện tại để hình dung về một tương lai tốt hơn.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Nếu một nhóm người đang vật lộn để tìm hiểu họ nên làm thế nào để cải thiện phương pháp làm việc của mình, trò chơi nhập vai này có thể sẽ vô cùng hữu ích.

BẠN CẦN GÌ?

■ Không gian làm việc lớn.

■ Giấy và bút (để các nhóm nhỏ lên kế hoạch cho trò chơi của mình).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Đề nghị các nhóm nhỏ tưởng tượng rằng họ đang ở tương lai, hình dung đây là ngày họ nghỉ hưu, và trong suốt cuộc đời sự nghiệp, họ đã tạo ra một môi trường tuyệt vời để làm việc, một đội ngũ năng nổ, một nơi có các công cụ và quy trình làm việc hiệu quả và liên tục (hoặc bất cứ điều gì phù hợp với cả nhóm).



Bây giờ họ sẽ phải hình dung mình sắp thuyết trình trước một vài thành viên mới tham gia vào nhóm/phòng ban, trình bày và giải thích những gì họ đã làm để khiến nhóm của mình tốt như vậy. Trên thực tế, họ sẽ phải thuyết trình trước một nhóm người đông hơn thế.

Khi nhìn lại những gì mình đã làm và thuyết trình về một tương lai lý tưởng, họ sẽ giải phóng bản thân khỏi các giới hạn (các giới hạn này có thể đã xuất hiện nếu ban đầu bạn chỉ đơn thuần bảo họ hãy nhìn vào tương lai). Các nhóm nhỏ sẽ chuẩn bị và trình bày trước tất cả mọi người. Sau khi các nhóm nhỏ trình bày, các ý tưởng của họ sẽ được xếp hạng, bầu chọn và khám phá sâu hơn, qua đó biến chúng từ những khái niệm trừu tượng thành các hành động thực tế.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Đôi khi, một nhóm quá nhập tâm vào khía cạnh tự do và sáng tạo mà phương pháp này mang lại, đến mức họ quên mất thực tại và tạo ra một tương lai ngoài tầm với. Điều này đem lại những hệ quả vừa tích cực vừa tiêu cực. Nếu tương lai do họ tạo ra quá kỳ cục, khi đó khoảng cách giữa thực tại và tương lai có vẻ quá xa vời. Tuy nhiên, khi tưởng tượng ra một tương lai mà không xét đến những khó khăn đang có, họ sẽ bắt đầu tin rằng một sự thay đổi thực sự sẽ xảy ra, và thường những ý tưởng kỳ quái lại dẫn đến một tương lai tốt đẹp trong tầm với.

Hãy thử sử dụng Công cụ PMI (xem Công cụ 4) để khám phá chi tiết hơn một vài hạt giống tiềm năng được gieo ở phương pháp này.

CÔNG CỤ 59

HÃY THUYẾT PHỤC TÔI

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một phương pháp tranh biện, trong đó những người tham gia sẽ thể hiện sự đồng tình hoặc phản đối bằng cách di chuyển lại gần hoặc cách xa nhau. Vì những người tham gia sẽ được chỉ định phải đi theo quan điểm nào, họ không thể ủng hộ mãnh liệt cho quan điểm của mình được. Điều này ép họ phải ngay lập tức nhìn nhận câu hỏi từ một góc nhìn khác, từ đó có thể giúp giải phóng suy nghĩ của họ. Vì không được phép đồng tình với quan điểm bên kia, ít nhất họ cũng hiểu được quan điểm đó và nhượng bộ nó một chút.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi có hai lực lượng đối lập trong một tổ chức và các buổi hội thảo hay tranh luận thông thường không thể đưa ra được giải pháp.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một không gian/phòng họp lớn và không kê bàn.

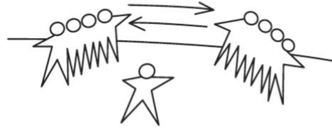
SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Hai nhóm sẽ được đề nghị sử dụng hai quan điểm trái ngược nhau về cách giải quyết vấn đề. Cho dù mục tiêu là gì, không quan trọng việc quan điểm đó có phản ánh lập trường thực sự của họ hay không. Việc họ cần làm chỉ là đưa ra những lập luận hợp lý từ góc nhìn đội của họ được phân công.

2. Họ đứng thành hai hàng đối diện với nhau tại hai phía đối diện của căn phòng.

3. Ai cũng có thể trình bày một luận điểm để thuyết phục đội bên kia đi theo quan điểm của họ.

4. Khi mỗi người nghe được một luận điểm thuyết phục, họ sẽ bước một bước về phía đội bên kia.



5. Khi đa số thành viên của một đội đã bước qua điểm nằm giữa hai đội, vòng một sẽ kết thúc.

6. Bây giờ các nhóm nhỏ và hỗn hợp các thành viên sẽ làm việc cùng nhau để thảo luận về cách triển khai giải pháp chiến thắng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Những người tham gia phải đồng ý thực hiện vai trò của mình từ quan điểm họ được chỉ định, bất kể họ có đồng tình hay không. Đôi khi họ trình bày những luận điểm hời hợt chỉ vì họ cho rằng mình đã bị xếp vào sai đội.

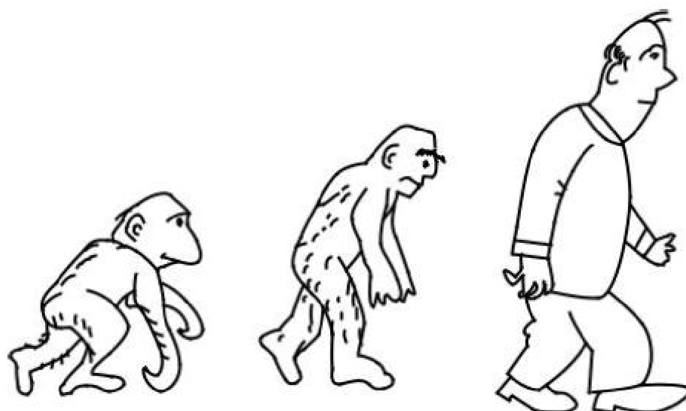
Nếu bạn nghi ngờ người tham gia nào đó sẽ phản kháng lại việc bị chỉ định đội, bạn có thể phân nhóm cho họ dựa trên những gì họ tin tưởng. Điểm cộng của việc này là bạn sẽ có một cuộc tranh luận chất lượng. Điểm trừ là nó sẽ không thúc đẩy mạnh mẽ mọi người thấu hiểu góc nhìn của đội còn lại.

CÔNG CỤ 60

TIẾN HÓA

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Nền tảng của thuyết tiến hóa được dựa trên sự sinh tồn của người phù hợp nhất. Công cụ này được thiết kế để khám phá sâu sắc những điểm mạnh nhất và yếu nhất của một tổ chức, qua đó tính toán cái gì nên được phát triển và cái gì không nên tồn tại.



KHI NÀO SỬ DỤNG?

Đây là công cụ dành cho những cán bộ cấp cao đóng vai trò là người ra quyết định. Công cụ này được sử dụng khi họ làm việc với lãnh đạo các bộ phận vào những thời điểm xảy ra lo ngại về phương hướng và đường lối của tổ chức. Ví dụ khi:

■ Suy thoái trong lợi nhuận.

■ Giảm số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ.

■ Suy giảm về các khoản từ thiện.

■ Một số thiệt hại về uy tín với tổ chức.

■ Bất kỳ dấu hiệu cho thấy tổ chức đang không làm việc tốt như kỳ vọng.

BẠN CẦN GÌ?

■ Bảng lật và bút dạ bảng cho mỗi nhóm.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

Các nhóm làm việc để thiết lập các khía cạnh mạnh nhất và có khả năng tồn tại cao nhất trong hoạt động kinh doanh của họ:

■ Họ có thể làm gì để đảm bảo sự tồn tại đó?

■ Họ nên làm thế nào để phát triển mảng mạnh nhất trở nên mạnh hơn nữa?

■ Liệu có nguy cơ họ tập trung quá nhiều vào một số ít lĩnh vực của tổ chức và để lỡ mất điều gì quan trọng ở mảng khác?

■ Điều gì sẽ xảy ra với các mảng yếu hơn?

■ Ta nên củng cố hay loại bỏ chúng?

■ Những ảnh hưởng nào (về chi phí, thời gian, vật liệu…) sẽ xảy ra khi củng cố những mảng yếu kém hơn?

■ Hệ quả kéo theo của việc từ bỏ những mảng yếu kém là gì?

■ Hoạt động kinh doanh thường nhật sẽ như thế nào nếu phát triển các mảng mạnh và từ bỏ, thu hẹp hoặc chấm dứt các mảng yếu?

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Cần phải cực kỳ nhạy cảm khi tổ chức hoạt động này, bởi một vài người tham gia có thể cảm thấy mảng công việc của họ (và cả sinh kế của họ) đang bị đe dọa. Nó sẽ hiệu quả nhất với một nhóm những cán bộ cấp cao – những người có khả năng đặt các lợi ích và động cơ cá nhân sang một bên và làm việc vì lợi ích của tổ chức.

CÔNG CỤ 61

BẢN TIN

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Bằng cách tưởng tượng bản thân là một nhóm các phóng viên điều tra, các nhóm nhỏ sẽ tập trung tìm kiếm thông tin để thu thập càng nhiều thông tin càng tốt, từ đó giải quyết các vấn đề kinh doanh phức tạp.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để giải quyết các vấn đề phức tạp liên quan đến nhiều bên liên quan.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

■ Thời gian (phương pháp này được chia làm hai phần và cách nhau một khoảng thời gian).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Một nhóm đông người và khác nhau về trình độ sẽ được chia thành các nhóm nhỏ hơn.

2. Mỗi nhóm nhỏ sẽ tưởng tượng rằng họ là một nhóm phóng viên điều tra.



3. Các nhóm nhỏ sẽ viết ra vấn đề kinh doanh của họ theo phong cách giống một tiêu đề báo, sau đó họ sẽ viết một bài báo ngắn về nó dựa trên những kiến thức sẵn có, hoàn toàn không sử dụng bất kỳ phỏng đoán hay giả định vào.

4. Khi thực hiện, mỗi người sẽ có ghi chép riêng biệt về lượng kiến thức họ biết, điều họ muốn biết, người họ muốn nói chuyện cùng… sau đó kết nối những điều này với vấn đề thực sự, bắt đầu lập kế hoạch để điều tra sâu hơn, nói chuyện tường tận hơn với các bên liên quan và các bên quan tâm để có cái nhìn toàn diện hơn nhằm giải quyết vấn đề.

5. Họ nên thống nhất một khoảng thời gian để thực hiện phần điều tra của mình và viết một bài báo hoàn chỉnh, sau đó gặp lại nhau để

trình bày bài viết và thảo luận với nhóm lớn về những phát hiện của họ.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

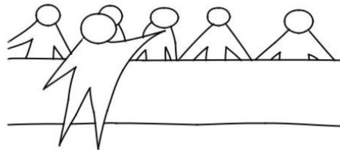
Có nguy cơ họ sẽ viết các bài báo giật gân giữa cuộc họp đầu tiên và cuộc họp thứ hai (do họ bị cuốn quá xa khi nghĩ rằng mình là những phóng viên). Khi đó, họ đã đi lạc khỏi mục tiêu ban đầu là tìm kiếm thông tin để hỗ trợ việc giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định.

CÔNG CỤ 62

PHIÊN TÒA XÉT XỬ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Hoạt động này mang phong cách giống một phiên tòa, trong đó những người tham gia sẽ trình bày luận điểm để ủng hộ hoặc phản đối cách giải quyết cho một vấn đề, gọi các "nhân chứng" để củng cố quan điểm, sau đó đánh giá các bằng chứng và cuối cùng là biểu quyết thuận hoặc chống cho giải pháp đó.



KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bạn cần nhiều quan điểm đa dạng về một vấn đề then chốt và phức tạp trong tổ chức. Việc chuẩn bị cho phương pháp này có thể khá tốn thời gian. Đây cũng là một phương pháp khác lạ để kiểm tra sâu sắc một vấn đề quan trọng trước khi đi tới một (hoặc một vài) quyết định về cách thức tiến hành.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một người ngoài cuộc sẽ đóng vai trò thẩm phán.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Tất cả các bên quan tâm được tập hợp để thảo luận về một vấn đề của tổ chức.

2. Tổng hợp các giải pháp cho vấn đề. Sử dụng phương pháp xếp hạng để tìm ra giải pháp được ưa thích nhất.

3. Chỉ định một người ghi chép và một thẩm phán.

4. Chia các thành viên còn lại thành hai nhóm nhỏ hơn – một nhóm công tố viên và một nhóm luật sư bên bị.

5. Mỗi nhóm sẽ bổ nhiệm một luật sư chính. Người này cuối cùng sẽ đại diện cho nhóm trong phiên tòa.

6. Đội công tố viên phải tích lũy càng nhiều bằng chứng càng tốt để bắt lỗi giải pháp được đưa ra, và họ sẽ cử một nhân chứng từ trong nhóm để phát ngôn cho nhóm của mình.

7. Đội luật sư cũng làm điều tương tự.

8. "Phiên tòa" được triệu tập.

9. Thẩm phán đề nghị người đại diện cho bên công tố viên trình bày lý lẽ của mình để chống lại giải pháp đưa ra (mục đích là phơi bày những sai sót của nó). Bên luật sư có thể gọi nhân chứng để ủng hộ cho quan điểm của nhóm mình.

10. Theo chỉ thị của thẩm phán, người ghi chép sẽ ghi lại các luận điểm chính ủng hộ cho giải pháp lên tấm bảng có tiêu đề "Thuận" để mọi người đều có thể quan sát.

11. Luật sư biện hộ chính sẽ trình bày lý lẽ của bên mình để ủng hộ cho giải pháp (mục đích là làm nổi bật các lợi ích của nó). Luật sư có thể gọi nhân chứng để ủng hộ cho quan điểm của nhóm mình.

12. Theo chỉ thị của thẩm phán, người ghi chép sẽ ghi lại các luận điểm phản đối giải pháp chính lên tấm bảng có tiêu đề "Chống" để

mọi người đều có thể quan sát.

13. Khi mỗi bên đã trình bày xong, công tố viên chính và luật sư chính sẽ tổng kết lại các luận điểm của bên mình.

14. Tại thời điểm này, phiên tòa chính thức kết thúc và các chứng cứ cũng được đánh giá thông qua phương pháp Phân tích vùng tác động (xem Công cụ 1).

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy đảm bảo rằng người đóng vai trò “thẩm phán” hoàn toàn không có mối quan tâm cá nhân về kết quả của phiên tòa. Nên tuyển thẩm phán từ một phòng ban nào đó không chịu ảnh hưởng trực tiếp từ vấn đề đang bị “xét xử”.

<u>CÔNG CỤ 63</u>

RÙA VÀ THỎ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Trong một thế giới choáng ngợp với các chiến thắng và ấn tượng chớp nhoáng, đôi khi sẽ hữu ích nếu ta lùi lại và cân nhắc các tác động từ một số cách tiếp cận chậm hơn để giải quyết vấn đề. Giống như trong câu chuyện Rùa và Thỏ, những giải pháp nhanh chóng và tức thời sẽ được đặt lên bàn cân với các hướng tiếp cận lâu dài và chậm chạp. Mục đích là để phát triển một loạt các giải pháp có hiệu quả trong ngắn hạn, trung hạn và cả dài hạn nhằm đem lại chiều sâu cho giải pháp đó.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để lập kế hoạch – bất kể đó là kế hoạch chiến lược hay kế hoạch hoạt động.

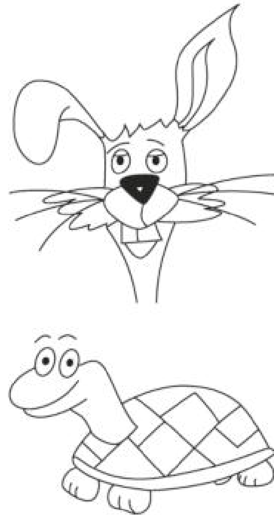
■ Để thiết kế bộ máy tổ chức.

BẠN CẦN GÌ?

■ Hai tấm bảng lật và bút dạ bảng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Chia một nhóm thành hai nhóm nhỏ. Một nhóm là thỏ, nhóm còn lại là rùa. Mỗi nhóm sẽ làm việc độc lập để thảo luận các giải pháp cho cùng một vấn đề kinh doanh.



2. Nhóm thỏ phải tìm các giải pháp dễ dàng, có tác dụng ngay và những hướng tiếp cận nhanh chóng để giải quyết vấn đề. Nhóm rùa sẽ tìm các giải pháp trong trung hạn và dài hạn cho cùng vấn đề đó.

3. Mỗi nhóm sẽ trình bày trước nhóm còn lại, sau khi tham gia một cuộc thảo luận (có người hướng dẫn) về điểm tốt và không tốt của từng đề xuất, các ý tưởng đó sẽ được xếp hạng/ bầu chọn và kết hợp với nhau (nếu có thể).

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Bạn cần một người hướng dẫn giỏi để đảm bảo rằng những người có sức ảnh hưởng sẽ không lấn át những người ít nói nhưng có ý tưởng tốt.

<u>CÔNG CỤ 64</u>

TRIỂN LÃM NGHỆ THUẬT

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Trong các tổ chức có tính lôgic và hoạt động tuân theo quy trình, các vấn đề thường sẽ được xử lý thông qua việc thử nghiệm và kiểm tra các hướng tiếp cận mang tính phân tích. Triển lãm nghệ thuật giúp những người tham gia thoát khỏi các hướng tiếp cận thuần lôgic và trở nên sáng tạo hơn trong tư duy.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi các cách tiếp cận vấn đề tiêu chuẩn không đem lại bất kỳ kiến giải mới nào về vấn đề.

■ Cho những nhóm người sáng tạo nhưng lại có ít cơ hội để thể hiện sự sáng tạo của mình.

■ Cho những nhóm người không sáng tạo nhưng cần một cách để thoát khỏi lối tư duy lôgic và rập khuôn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút cho mỗi người tham gia.

■ Không gian trên tường để trưng bày các tác phẩm.

■ Keo dán hoặc băng keo có thể tái sử dụng.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Trình bày vấn đề cần được giải quyết.

2. Những người tham gia sẽ phác thảo mọi thứ xuất hiện trong đầu họ khi đang suy nghĩ về vấn đề. Họ có thể tập trung vào bất kỳ khía cạnh nào của vấn đề và minh họa nó theo mọi cách mà họ muốn.

3. Trưng bày các tác phẩm trong “phòng trưng bày”, và khi những người tham gia xem các bức tranh của nhau, họ sẽ sử dụng chúng

để khơi gợi tư duy về các giải pháp cho vấn đề.

4. Tạo điều kiện thuận lợi cho buổi thảo luận, cho phép những người tham gia phát biểu các ý tưởng và giải pháp xuất hiện trong đầu họ sau khi đi một vòng quanh “phòng trưng bày”.

CÁC DẠNG KHÁC

Khi những người tham gia đang thảo luận về vấn đề hoặc những giải pháp tiềm năng, hãy đề nghị một ai đó có khả năng về nghệ thuật ngồi bên ngoài cuộc thảo luận chính để phác thảo bất cứ điều gì nảy ra trong đầu anh ta/cô ta, sau đó trưng bày các bức tranh của người này. Những người tham gia sẽ nghiên cứu các bức tranh, quan sát và thảo luận những ý tưởng mới mà họ nghĩ ra.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Thông thường khi mới bắt đầu, rất nhiều người tham gia sẽ nghĩ rằng họ không biết vẽ. Hãy nói rõ rằng không ai đánh giá những nỗ lực nghệ thuật của họ, và mục đích ở đây chỉ đơn thuần là sử dụng phần sáng tạo của bộ não để tạo ra những cách hiểu mới mẻ về vấn đề.

<u>CÔNG CỤ 65</u>

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG THÀNH NGỮ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Các nhóm nhỏ sẽ được cung cấp một số câu thành ngữ và phải sử dụng chúng để kích thích tư duy về các vấn đề trong nhóm hoặc tổ chức nơi họ đang làm việc.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi một nhóm người đang vật lộn với các phương pháp thông thường để tìm ra giải pháp mới về các vấn đề của tổ chức.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một danh sách in những câu thành ngữ, mỗi người tham gia sẽ có một bản. Bạn có thể tìm thấy các danh sách đầy đủ trên rất nhiều trang mạng. Hãy lựa chọn khoảng 10 câu tương đối dễ hiểu.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Biên soạn và in ra một danh sách các câu thành ngữ. Có thể bạn sẽ muốn dùng những câu như sau:

■ “Lắm thầy thối ma[1]”

[1]. Ví tình trạng làm việc có quá nhiều người góp ý kiến thì dễ không thống nhất, sinh rắc rối, hỏng việc.

■ “Kém tri thức là một mối nguy”

■ “Cẩn tắc vô áy náy”

■ “Một nghề cho chín, còn hơn chín nghề”

2. Phát danh sách cho những người tham gia. Họ có thể làm việc một mình, làm việc theo cặp hoặc nhóm ba người.

3. Trình bày vấn đề với họ. Đề nghị họ sử dụng những thành ngữ này để kích thích suy nghĩ của họ về vấn đề, mục đích là để tạo ra những giải pháp, hoặc chỉ đơn thuần để đảm bảo rằng họ đang đưa ra các câu hỏi phù hợp.

Ví dụ:

■ “Lắm thầy thối ma”: có công đoạn nào đang có quá nhiều người tham gia và cần giảm bớt số người đi không?

■ “Kém tri thức là một mối nguy”: nhân viên ở vị trí nào đang bị thiếu thông tin, kiến thức hoặc kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc tốt hơn?

■ “Cẩn tắc vô áy náy”: Chúng ta có đang quản lý rủi ro một cách hợp lý hay không? Các biện pháp an toàn và sức khỏe của chúng ta có

phù hợp không? Liệu chúng ta có đang quá thận trọng trong một số lĩnh vực công việc không?

■ “Một nghề cho chín, còn hơn chín nghề”: Có cách nào để chúng ta hành động nhanh và hiệu quả (với rủi ro thấp) để vượt lên trên các đối thủ không?

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Cần đảm bảo rằng mọi người tham gia đều hiểu ý nghĩa của những câu thành ngữ đó!

<u>CÔNG CỤ 66</u>

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ BẰNG THÀNH NGỮ

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một phương pháp để kiểm tra các quy định và thủ tục đã tồn tại từ lâu nhằm có được kiến giải mới và loại bỏ ý nghĩ muốn giữ lại các quy trình chỉ đơn thuần vì “ta đã luôn thực hiện chúng theo cách này”.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi bộ máy quan liêu dường như lấn át lối tư duy thông thường.

■ Khi “cách chúng ta luôn làm” đã không được đánh giá lại trong một thời gian dài.

■ Khi cơ quan có nguy cơ trở thành một bộ máy rập khuôn, được vận hành bởi các quy trình thay vì sử dụng những quy trình tối thiểu để tránh hỗn loạn và muốn biến quy trình thành bàn đạp nhằm đạt hiệu suất cao hơn.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Mỗi nhóm nhỏ sẽ được phân cho một quy trình, thủ tục hoặc một bộ quy tắc nội bộ.

2. Họ phải tìm ra mục đích ban đầu của nó, sau đó phân tách nó một cách hiệu quả và bắt đầu xây dựng lại một bộ quy tắc hoặc nguyên tắc quản trị được đơn giản hóa để giải quyết vấn đề hoặc mục đích ban đầu.

3. Mỗi nhóm sẽ trình này trước tất cả mọi người, và toàn bộ nhóm lớn sẽ quyết định xem:

■ Các quy tắc/nguyên tắc mới có phải là sự thay thế hữu hiệu cho cái ban đầu hay không.

■ Một vài ý tưởng có được từ hoạt động này có thể được kết hợp với các quy định ban đầu để đơn giản hóa hoặc tinh chỉnh không?

■ Trên thực tế, không có quy tắc nào là phương án tốt nhất. Thay vì chỉ thị cách giải quyết vấn đề, hãy tin tưởng giao nó cho cho những người liên quan.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Hãy chắc chắn rằng mọi người tham gia đều hiểu bối cảnh kinh doanh của các quy trình mà họ đang điều chỉnh. Nếu họ không hiểu rõ về nhu cầu kinh doanh đằng sau quy trình đó, có thể họ sẽ vô tư bỏ đi một công đoạn quan trọng trong quy trình.

Lý tưởng nhất là trong nhóm lớn nên có một số chuyên gia về các chủ đề. Những người này phải có suy nghĩ thoáng về việc cải tổ các hệ thống và quy trình, họ không nên có xu hướng bảo vệ các quy trình cũ chỉ vì đã quen thuộc với chúng hoặc vì suy nghĩ “chúng ta đã luôn thực hiện nó theo cách này”.

<u>CÔNG CỤ 67</u>

PHIM TÀI LIỆU

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Các nhóm phải sáng tạo ra một “phim tài liệu” về vấn đề của doanh nghiệp theo phong cách truyền hình hoặc phát thanh, trong đó bao gồm phần trình bày vấn đề, các cuộc phỏng vấn và các giải pháp tiềm năng.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Để khám phá vấn đề của doanh nghiệp một cách sâu sắc và sáng tạo.

BẠN CẦN GÌ?

■ Một không gian làm việc đủ rộng để cho phép vài nhóm làm việc độc lập, hoặc một phòng họp chung và các phòng họp nhỏ riêng cho mỗi đội.

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Chia nhóm lớn thành các nhóm nhỏ hơn.

2. Chia các vấn đề kinh doanh cho mỗi đội (những vấn đề hoàn toàn khác nhau hoặc các phần khác nhau của cùng một vấn đề).

3. Đặt ra giới hạn thời gian cho các đội để tạo ra “phim tài liệu” theo phong cách truyền hình hoặc phát thanh, trong đó cần khám phá vấn đề và tìm các giải pháp tiềm năng cho nó.



4. Mỗi đội sẽ trình chiếu “phim tài liệu” của mình trước nhóm lớn (cần kết hợp cả thuyết trình lẫn phỏng vấn).

5. Sau đó, bạn có thể sử dụng các phương pháp khác để đánh giá hoặc khám phá sâu hơn về các giải pháp được trình bày. Hãy bầu chọn cho giải pháp hoặc nhóm giải pháp tốt nhất (nếu có thể).

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

■ Ban đầu, những người tham gia thường nghi ngại về hoạt động này hoặc lo sợ rằng họ sẽ trông thật ngốc (đây là nỗi sợ hãi phổ biến trong các trò chơi nhập vai). Khi sắp đặt bối cảnh, hãy giải thích rằng điều quan trọng không phải là diễn xuất hoặc khả năng nhập vai, mà đơn thuần là phương tiện để khám phá ý tưởng một cách sâu sắc hơn.

■ Đồng thời, hãy chú ý đến những người thích thể hiện và lấn át trong các nhóm nhỏ - những người muốn đứng ở trung tâm sân khấu và quên mất mục đích chính của hoạt động này.

CÔNG CỤ 68

LỜI THUYẾT PHỤC HOÀN HẢO

CÔNG CỤ NÀY LÀ GÌ?

Đây là một quá trình cạnh tranh, trong đó những người tham gia sẽ làm việc theo nhóm và được đưa cho một vấn đề để giải quyết, sau đó họ sẽ bảo vệ các giải pháp của mình trước một ban chuyên gia có thẩm quyền để xác định giải pháp tốt nhất. Phương pháp này được dựa trên một chương trình truyền hình của Anh Drangon's Den (Hang Rồng), trong đó các doanh nhân sẽ phải thuyết phục các ban giám khảo là các nhà đầu tư giàu có nhằm giành được tài trợ để phát triển hoặc quảng bá sản phẩm của họ.

KHI NÀO SỬ DỤNG?

■ Khi một vài nhóm nhỏ cùng thử giải quyết một vấn đề, và nhóm nào cũng tin giải pháp của họ là tốt nhất.

BẠN CẦN GÌ?

■ Giấy và bút.

■ Một phần quà nhỏ cho đội chiến thắng (không bắt buộc).

SỬ DỤNG THẾ NÀO?

1. Chỉ định một ban hội thẩm gồm những người có kinh nghiệm và phân bổ một lượng lớn tiền danh nghĩa cho mỗi người – khoảng 100.000 (tùy đơn vị tiền tệ của nước bạn).

2. Mỗi nhóm nhỏ sẽ chuẩn bị một giải pháp cho một vấn đề kinh doanh cấp bách khác nhau, sau đó một hoặc hai người từ mỗi nhóm sẽ bảo vệ giải pháp của họ trước ban chuyên gia.

3. Đặt cho mỗi nhóm một giới hạn thời gian để bảo vệ giải pháp (khoảng 5 phút).

4. Các chuyên gia sẽ đặt câu hỏi cho những người trình bày về giải pháp của họ, sau đó sẽ phân bổ những đồng tiền danh nghĩa cho các ý tưởng dựa trên giá trị của chúng, hoặc lựa chọn rút lui nếu họ tin ý tưởng đó không có giá trị thực tế nào cả (nó không xứng đáng

để theo đuổi). Vị chuyên gia nào từ chối đầu tư sẽ phải giải thích các lý do không đầu tư của họ rồi tuyên bố, "Tôi rút!"

5. Các phương án được "đầu tư" nhiều điểm nhất sẽ được thảo luận tại nhóm lớn. Các phương pháp khác sẽ được sử dụng để khám phá cách triển khai giải pháp trong thực tế.

CÁC DẠNG KHÁC

Mỗi nhóm cùng làm việc về một vấn đề kinh doanh rồi trình bày giải pháp đề xuất của họ cho các chuyên gia. Các chuyên gia sẽ phân bổ những đồng tiền danh nghĩa (điểm) của họ cho mỗi giải pháp. Giải pháp nào được đầu tư nhiều nhất sẽ được mang ra phát triển trong thực tế.

Tặng một phần quà nhỏ cho đội "chiến thắng".

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

Nhấn mạnh ngay từ đầu rằng, mục đích của hoạt động này là để tạo ra một giải pháp khả thi chứ không phải để gây ấn tượng.

Phần 6

CHIA SẺ VÀ TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP

CHIA SẺ GIẢI PHÁP

Có nhiều nhóm người nhiệt tình tham gia trong quá trình sáng tạo để đề ra các ý tưởng, giải pháp cho vấn đề và các cách làm việc mới là rất tốt. Nhưng điều gì xảy ra sau khi bạn có những ý tưởng này? Làm cách nào bạn xác định được phương án nào nên theo đuổi? Trong mục này, bạn sẽ tìm thấy:

■ Rất nhiều biện pháp thu thập (đôi khi được mô tả là “thu hoạch”) ý tưởng được tạo ra từ các buổi làm việc tập thể về giải quyết vấn đề.

■ Các cách để xếp hạng ý tưởng và bầu chọn cho chúng nhằm tìm ra giải pháp tốt nhất để triển khai.

CÁC PHƯƠNG PHÁP CHIA SẺ VÀ “THU HOẠCH”

Bạn đã dành thời gian để giải quyết vấn đề thông qua các nhóm nhỏ, và giờ đây bạn đang đề nghị những nhóm đó báo cáo lại trong buổi thảo luận toàn thể. Sau đây là một vài cách để thu thập thông tin từ họ:

■ Một nhóm sẽ trình bày các suy nghĩ của mình, các nhóm khác sẽ bổ sung những thứ chưa được nhóm này nhắc đến. Đây là cách nhanh chóng để nhận được phản hồi. Hãy cẩn thận: nếu một nhóm tỏ ra quá chắc chắn về những ý tưởng của mình, những nhóm khác có thể sẽ cảm thấy họ đang phí thời gian, bởi vì các ý tưởng của họ không được lắng nghe.

■ Mỗi nhóm sẽ trình bày một điểm quan trọng/chủ chốt (“ý tưởng ưu tú nhất”). Đây là cách hữu hiệu để khiến mọi người cảm thấy họ có vai trò ngang nhau trong quá trình. Một điểm cần lưu ý: nếu một nhóm trình bày một quan điểm mà nhóm khác đã chuẩn bị để trình bày, nhóm kia sẽ bắt đầu nói chuyện riêng (và phân tán tư tưởng) bởi họ sẽ tranh luận về quan điểm chủ chốt thứ hai của nhóm và họ sẽ không lắng nghe phần đóng góp của những nhóm khác.

■ Các nhóm sẽ trình bày ý tưởng của mình lên bảng. Một người trong mỗi nhóm sẽ ở cạnh tấm bảng trong khi cả nhóm sẽ di chuyển xung quanh các bảng khác nhau. Khi đó người ở lại bảng sẽ lần lượt trình bày cho các nhóm đi tới. Hãy thực hiện việc này thật nhanh chóng. Nếu các nhóm đưa ra những quan điểm giống nhau thì hoạt động di chuyển này có thể khá chán. Phương pháp này có hiệu quả nhất khi mỗi nhóm làm việc về một vấn đề nhỏ thuộc một chủ đề lớn.

■ Các ý tưởng được sắp xếp xung quanh bức tường giống như trong một triển lãm nghệ thuật. Các nhóm và các cá nhân sẽ dành thời gian đi xung quanh và xem xét các “vật trưng bày” trước khi cùng thảo luận về các ý tưởng tốt nhất.

■ Các nhóm sẽ trình bày về ba điều mà họ đã học/quyết định/kết luận. Tương tự, nếu tất cả mọi người cùng đi đến một kết luận giống nhau, sự lặp lại này sẽ gây nhàm chán. Tuy nhiên, nếu bạn đề nghị mỗi nhóm tuyên bố một ý kiến khác với các nhóm còn lại, khi đó vài nhóm có thể sẽ tranh luận về điều họ sẽ nói trong lúc nhóm khác đang trình bày quan điểm.

■ Một người từ mỗi đội sẽ có 60 giây để tổng hợp các ý tưởng của nhóm mình. Phương pháp biến tấu này bắt nguồn từ một trò chơi lâu đời trên sóng phát thanh của BBC tên *Just a Minute* (Chỉ một phút thôi), trong đó những thí sinh buộc phải phát biểu về một chủ đề trong vòng 60 giây không được do dự, lạc đề hay lặp đi lặp lại. Những thí sinh khác có thể đưa ra thử thách cho những lỗi sai! Điều này đặt người ta vào thế khó xử, nhưng nó cũng tạo ra yếu tố thú vị và đảm bảo người chơi sẽ tập trung.

■ Các nhóm sẽ trình bày ba hoặc năm bí quyết tốt nhất của họ. Tương tự, điều này có thể gây lặp ý tưởng và khiến các nhóm nói chuyện riêng.

■ Các nhóm sẽ trình bày cách để thực hiện hoàn toàn sai một việc gì đó, qua đó các nhóm khác sẽ học được cách thực hiện đúng việc đó.

■ "Điểm quan trọng nhất là…" và "Điểm ít quan trọng nhất là…"

■ Các nhóm trình bày các góc nhìn đối lập để làm tiền đề thảo luận. Cách này khá hữu ích để đảm bảo một cuộc tranh luận đầy đủ.

■ "Cấm kỵ" – mô tả một chủ đề nhưng không nhắc đến một vài từ khóa nhất định (những từ này được chọn trước bởi người hướng dẫn). Các nhóm còn lại sẽ phải đoán những từ ngữ đang được mô tả.

■ Tạo ra một bản ghi chép tóm tắt hoặc một cách chơi chữ để giúp mọi người ghi nhớ các điểm chính.

Bạn có thể chọn cách chụp hình các tấm bảng rồi phát những bức ảnh cho mọi người sau khi kết thúc sự kiện, như vậy mọi người sẽ cảm thấy họ đã có những đóng góp hợp lý, những ý tưởng có giá trị và ý kiến của họ không bị "cắt" hoặc mất đi.

THI ĐẤU NHÓM GIỮA CÁC BÀN

Đặt ra một cuộc thi giữa các bàn/các nhóm hai người/ba người rồi đề nghị các đại diện bầu chọn cho một nhóm (không phải nhóm của họ). Sau đây là một vài ví dụ:

■ Bàn có nhiều câu trả lời nhất cho câu hỏi đặt ra.

■ Bàn có câu trả lời thông minh nhất cho câu hỏi đặt ra.

■ Bàn có giải pháp thấu đáo nhất cho vấn đề.

■ Bàn có giải pháp sáng tạo nhất cho vấn đề.

■ Bàn có giải pháp thiết thực nhất cho vấn đề.

■ Bàn đầu tiên đạt được tiêu chí gì đó.

"THU HOẠCH" HÌNH ẢNH

Với một vài nhóm, họ mô tả việc ghi lại các ý tưởng của nhóm mình bằng từ "thu hoạch".

Các bức vẽ, biểu đồ và tranh minh họa có thể là cách tuyệt vời để ghi lại ý tưởng, và chúng thường khơi gợi tư duy xa hơn: não trái của chúng ta xử lý khía cạnh lý trí trong buổi thảo luận, còn các hình ảnh sẽ tác động vào phần sáng tạo ở bên phải bộ não, giúp chúng ta tạo ra nhiều kết nối hơn.

Bạn không nhất thiết phải là một nghệ sĩ tài ba để có thể ghi lại các ý tưởng. Hãy xem những video sau trên trang Youtube để có thêm ý tưởng:

Graphic recording resource, visual art for facilitators, workshop leaders speakers and individuals.

Scribing 101.

Để phát triển một thư viện các ý tưởng bằng hình ảnh, hãy xem video dưới đây:

Learning Graphic Facilitation - 7 Elements by Bigger Picture

BÍ KÍP

Đặt giấy viết bảng lên mặt bàn hoặc sử dụng khăn trải bàn trong quá trình họp về việc giải quyết vấn đề. Hãy khuyến khích mọi người viết nguệch ngoạc và phác thảo trong lúc cùng nhau thảo luận vấn đề. Thường bức vẽ đó sẽ khơi dậy ý tưởng mới từ mọi người.

■ Dựng hai hoặc ba tấm bảng thành một hàng để những người tham gia có thể nắm bắt các ý tưởng chính bằng cách quan sát vài tấm bảng một lúc.

■ Hỏi những người tham gia liệu họ có thể nghĩ ra cách ẩn dụ nào đó cho chủ đề đang thảo luận hay không, sau đó sử dụng nó như một nền tảng hoặc cách mô tả trực quan cho những ý tưởng thu hoạch được.

■ Đề nghị một hoặc hai người có năng lực hội họa trong số những người tham gia để ghi chép các ý tưởng xuyên suốt cuộc trò chuyện hoặc thảo luận.

■ Hãy coi những thu hoạch trực quan này chỉ như những nét chữ nguệch ngoạc khổng lồ. Ta cần tập trung vào việc ghi chép ý tưởng hơn là vào vẻ đẹp của hình minh họa, rồi bạn sẽ thấy mọi thứ bắt đầu trôi chảy.

■ Tìm các biểu tượng trên mạng rồi áp dụng chúng để sáng tạo ra bản thu hoạch hình ảnh.

■ Làm cho bức hình của bạn đầy màu sắc để hấp dẫn những người tham gia.

XẾP HẠNG VÀ BẦU CHỌN

Bạn đã làm việc với mọi người để tìm ra nhiều giải pháp cho một vấn đề, và giờ đây bạn cần quyết định (những) giải pháp nào là tốt nhất để triển khai. Sau đây là một vài phương pháp để bầu chọn và xếp hạng các ý tưởng đó:

■ *Giơ tay:* Phương pháp bầu chọn đơn giản nhất chính là giơ tay biểu quyết. Giả sử có bốn nhóm nhỏ đã trình bày xong giải pháp của mình: hãy đề nghị các nhóm bầu chọn lần lượt cho mỗi ý tưởng bằng cách giơ tay. Họ chỉ được bầu một lần, và không được bầu cho ý tưởng của nhóm mình.

■ *Có hoặc Không:* Phương pháp đơn giản thứ hai chính là đề nghị toàn bộ những người đồng tình cùng nói “Có” và những người phản đối cùng nói “Không”. Ở đây có một nguy cơ rõ ràng, nếu số lượng bầu chọn suýt soát nhau, sẽ khó phân biệt được bên nào có nhiều người ủng hộ hơn.

■ *Miếng dán màu mini:* Đưa miếng dán màu mini cho những người tham gia. Họ được phép phân bổ một số lượng miếng dán màu nhất định (từ ba đến năm dấu) cho những ý tưởng vừa được thu thập. Họ có thể phân chia chúng ra theo mọi cách họ muốn. Ví dụ: đặt cả năm miếng dán vào cùng một ý tưởng, chia năm miếng dán vào năm ý tưởng, hoặc đặt ba miếng dán vào một ý tưởng và hai miếng dán cho hai ý tưởng khác… Đây là một cách tuyệt vời để xếp hạng ý tưởng hoặc giải pháp. Nó khiến mọi người phải vận động khi tham gia vào hoạt động phân bổ các miếng dán, nó cho phép họ bầu chọn cho các ý tưởng theo cách tương đối "ẩn danh", và nó đảm bảo rằng những người có tầm ảnh hưởng sẽ không có nhiều quyền lực hơn mọi người khi tham gia vào việc bầu chọn.

■ *Thẻ đỏ/Thẻ xanh:* Đưa cho mỗi người tham gia một thẻ đỏ và một thẻ xanh. Việc bầu chọn được thực hiện bằng cách giơ tấm thẻ phù hợp lên: đỏ là "không" và xanh là "có".

■ *Bỏ phiếu ẩn danh:* Với những vấn đề nhạy cảm, có thể bạn nên cân nhắc việc bỏ phiếu ẩn danh. Mỗi giải pháp sẽ được gán với một số hoặc một chữ cái. Mỗi người tham gia sẽ viết số hoặc chữ cái ứng với phương án họ lựa chọn vào một mảnh giấy nhỏ rồi bỏ vào hòm phiếu.

■ *Xếp hạng dựa trên chữ cái:* Một biến tấu của phương pháp bỏ phiếu ẩn danh chính là gán mỗi giải pháp được đề xuất vào một chữ cái, sau đó đề nghị những người tham gia viết các chữ cái theo thứ tự ưa thích giảm dần rồi đưa chúng cho người thu thập phiếu bầu.

■ *Đứng lên/Ngồi xuống:* Bạn có thể đề nghị những người tham gia đứng lên để thể hiện sự ủng hộ cho một giải pháp cụ thể. Hoặc đề nghị tất cả mọi người đứng dậy, những người ủng hộ tiếp tục đứng trong khi những người phản đối ngồi xuống.

TRIỂN KHAI GIẢI PHÁP

Bạn đã sắp xếp lại vấn đề một cách rất tốt, tập hợp được một nhóm các bên quan tâm để giúp bạn giải quyết nó, lựa chọn và thực hiện một biện pháp lý tưởng để giải quyết vấn đề. Giải pháp của bạn dẫn

đến sự cần thiết phải thay đổi - thay đổi hệ thống, quy trình, phương pháp thực hiện điều gì đó, cách tư duy, cấu trúc hoạt động của một nhóm người, thậm chí một tổ chức. Chỉ có giải pháp lý tưởng thì chưa đủ - bây giờ bạn phải thuyết phục mọi người thực hiện giải pháp đó.

Mặc dù cuốn sách này nói về việc giải quyết vấn đề, không phải là quản lý thay đổi, nhưng vì bản thân việc triển khai giải pháp cũng là một vấn đề lớn, chúng tôi sẽ đưa ra một vài cách thức để triển khai các giải pháp và khiến chúng hoạt động hiệu quả.

Hãy bắt đầu bằng cách loại bỏ một hiểu lầm lớn về việc quản lý thay đổi. Đây là biểu đồ thay đổi được các nhà quản lý thay đổi và tư vấn quản lý thực hiện nhiều năm trước để mô tả các giai đoạn mọi người trải qua khi họ gặp phải sự thay đổi trong công việc. Biểu đồ này được mô tả lần đầu tiên bởi Elisabeth Kübler-Ross[1], một chuyên gia về "nghiên cứu thời khắc cận tử" và đã làm việc với rất nhiều người từng mắc bệnh giai đoạn cuối. Bà đã nói về năm giai đoạn cảm xúc (phủ nhận, tức giận, mặc cả, trầm cảm và chấp nhận) mà họ có thể trải qua khi biết mình còn ít thời gian để sống. Đặc biệt, bà nói rằng không phải ai cũng sẽ trải qua tất cả các giai đoạn này hoặc theo đúng thứ tự trên. Các nhà tư vấn quản lý đã chớp lấy điều này và khẳng định rằng nếu những người sắp chết phải đi qua những giai đoạn này (sau cùng thì, cái chết cũng là sự kiện trọng đại…) thì những người phải đối mặt với sự thay đổi trong công việc cũng sẽ trải qua các giai đoạn tương tự. Trong nhiều năm làm việc với hai trong số các tổ chức tư vấn lớn nhất thế giới và đào tạo những con người đang phải đối mặt với thay đổi, tôi hiếm khi thấy bất kỳ ai phù hợp với biểu đồ này, trừ khi sinh kế của họ đang bị đe dọa. Sự thật là, nếu một tổ chức có những người quản lý và lãnh đạo giỏi thì bất kỳ sự thay đổi nào cũng không thể khiến nhân viên ngạc nhiên: những quản lý và lãnh đạo giỏi luôn giao tiếp thường xuyên với nhân viên của họ và vì thế họ biết điều gì đang diễn ra trong cơ quan của mình.

[1]. Trong cuốn sách On Death and Dying (1969).

Trên thực tế, có thể có năm cách phản ứng trước sự thay đổi (chúng tôi đã đề cập ngắn gọn về chúng ở phần trước của cuốn sách để chuẩn bị nền tảng cho việc giải quyết vấn đề), nhưng chúng không phải là những phản ứng được Kübler-Ross nêu ra! Bây giờ hãy cùng xem xét chúng một cách cụ thể:

Chấp thuận chủ động		Chấp thuận bị động
	Lãnh đạm	
Phản kháng chủ động		Phản kháng bị động

Lãnh đạm: Có một số lượng đáng kể nhân viên lãnh đạm trước sự thay đổi. Họ đã từng chứng kiến nhiều sự thay đổi từ trước đó! Việc thay đổi không phải là điều gì mới, nó không đáng chú ý và thường cũng không thú vị. Câu nói đầy cảm xúc nhất mà bạn có thể nghe từ họ có lẽ là “Sao cũng được!” hoặc “Lại nữa rồi”.

Chấp thuận chủ động: Có nhiều lý do khiến một vài người tỏ ra chủ động (và lớn tiếng) chấp nhận sự thay đổi. Một vài lý do còn khá đáng ngạc nhiên, bao gồm:

■ Họ cho rằng đó là ý tưởng hay.

■ Họ không thấy ý tưởng nào hay hơn.

■ Họ nhìn thấy lợi ích trong chế độ mới.

■ Họ tin tưởng người quản lý của mình – người đã có nhiều quyết định đúng đắn trước đó và có lẽ là lần này cũng vậy.

■ Họ là những người láu cá và sẽ đồng ý với sếp của họ vì lý do nịnh hót.

■ Họ bị ảnh hưởng bởi một đồng nghiệp họ tin tưởng, và người này thì đồng ý với sự thay đổi.

■ Hầu hết bạn bè của họ đều tin rằng sự thay đổi này là tốt, và họ bị ảnh hưởng từ áp lực bạn bè.

Theo một nghĩa nào đó, không quan trọng điều gì khiến người chấp thuận chủ động đồng ý với sự thay đổi – họ đã gây ra sự náo động cần thiết và đã sẵn sàng để lên tiếng ủng hộ cho ý tưởng mới.

Phản kháng chủ động: Có nhiều lý do khiến một vài người tỏ ra chủ động (và lớn tiếng) phản kháng sự thay đổi, bao gồm:

■ Họ cho rằng đó là ý tưởng tồi.

■ Họ biết rằng nó sẽ không hiệu quả. Họ có hiểu biết và kinh nghiệm rộng về công ty và từng chứng kiến những kế hoạch tương tự thất bại trong quá khứ. Cách nhìn nhận của họ không tiêu cực mà rất thực tế khi đánh giá giải pháp của bạn. Hãy để họ tham gia làm cán bộ xử lý thay đổi, họ sẽ giúp bạn khiến giải pháp trở nên hiệu quả.

■ Họ không thấy lợi ích từ chế độ mới.

■ Họ không tin tưởng sếp của mình do những thất bại ông ta gây ra trong quá khứ, và họ dự đoán rằng lần thay đổi này cũng không tốt hơn kế hoạch ngớ ngẩn lần trước.

■ Họ bị ảnh hưởng bởi một đồng nghiệp họ tin tưởng, và người này phản đối sự thay đổi.

■ Hầu hết bạn bè của họ đều tin rằng sự thay đổi này không ổn, và họ bị ảnh hưởng từ áp lực bạn bè.

Bạn cần phải hiểu ở góc độ cá nhân rằng tại sao những người này chống lại sự thay đổi và sẵn sàng lên tiếng tỏ rõ sự đối kháng đó, sau đó hãy làm việc cá nhân với họ.

Chấp thuận bị động: Những người chấp thuận bị động sẽ chấp nhận sự thay đổi rồi đơn giản tiếp nhận và thực hiện nó. Họ không nói gì

về nó, nhưng bạn sẽ thấy họ lặng lẽ thực hiện những điều bạn yêu cầu họ làm. Có lẽ sẽ hữu ích nếu khiến họ lên tiếng ủng hộ cho sự thay đổi và kéo những người lãnh đạm lại gần hơn về phía ủng hộ.

Phản kháng bị động: Những người phản kháng bị động là thành phần nguy hiểm nhất trong giai đoạn thay đổi. Trước mặt mọi người, họ có thể tỏ ra đồng ý với sự thay đổi, nhưng sau lưng họ không làm gì cả hoặc phá hoại nó. Bạn nên tìm hiểu động cơ nào dẫn đến cách hành xử này, sau đó làm việc với từng người trong số họ trong suốt tiến trình thay đổi.

Một khi bạn đã nhận thức được cách hành xử của mỗi người về kế hoạch thay đổi, bạn sẽ có thể lập kế hoạch về cách tiếp cận và nói chuyện với họ. Điểm mấu chốt ở đây là hiểu được các phản ứng của mỗi cá nhân thay vì trông đợi cả nhóm sẽ có cách phản ứng giống nhau.

LÝ DO KHIẾN SỰ THAY ĐỔI THẤT BẠI

Có rất nhiều lý do khiến sự thay đổi bị thất bại. Sau đây là một số ít nguyên nhân:

■ Sự thay đổi đó là sai lầm/ngu ngốc.

■ Sự thay đổi được thiết kế để phục vụ động cơ cá nhân của lãnh đạo cấp cao.

■ Cách truyền đạt kém hiệu quả.

■ Chưa giải thích đầy đủ về bối cảnh.

■ Mệt mỏi vì sự thay đổi – có quá nhiều thay đổi trong một thời gian quá ngắn.

■ Nó trái ngược với một thay đổi khác gần đây.

■ Chưa hiểu rõ về hiệu ứng sóng nước và sự thay đổi gây nên hậu quả chưa lường trước ở chỗ khác.

■ Nó được triển khai không tốt.

■ Các lãnh đạo thất bại trong việc “nói đi đôi với làm”. Họ ủng hộ các thay đổi bằng lời nói, nhưng không thể hiện rằng chính họ đang thay đổi cách thức làm việc của mình.

■ Sự thay đổi này quá khác biệt với văn hóa của tổ chức.

■ Cơ cấu tổ chức của cơ quan không thể hỗ trợ cho thay đổi này.

■ Không có các hệ thống và quy trình để hỗ trợ cho sự thay đổi.

■ Bắt đầu sai – sự thay đổi không được triển khai tốt, việc triển khai phải dừng lại và tái khởi động, do đó nó mất đi sự tín nhiệm.

■ Quá trình thay đổi được giao cho người ngoài cuộc thực hiện (ví dụ: tư vấn viên hoặc nhà thầu). Họ không hiểu biết nhiều về tổ chức của bạn, do đó không biết phải làm gì và như thế nào để có hiệu quả.

■ Không tham khảo lời khuyên từ những người phù hợp (những người sẽ bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi) hoặc tham khảo quá muộn.

■ Sự thay đổi có vẻ hợp lý ở cấp độ chiến lược, nhưng lại ít quan tâm tới việc triển khai hoặc thích ứng nó với điều kiện địa lý, văn hóa hoặc nhu cầu địa phương.

Dĩ nhiên là bạn có thể bổ sung thêm nhiều lý do thất bại dựa trên kinh nghiệm của chính bạn. Thực tế đáng buồn là chúng ta biết làm thế nào để sự thay đổi đó có hiệu quả – chúng ta luôn biết điều đó! – nhưng không phải lúc nào ta cũng có thời gian, sự ủng hộ, ngân sách hoặc sự tự do để khiến những thay đổi đó đạt hiệu quả.

Sau đây là vài ý tưởng đơn giản để giúp bạn triển khai các giải pháp:

■ Sự tham gia: Ngay từ đầu hãy lôi kéo sự tham gia của những người sẽ bị tác động bởi sự thay đổi hoặc những người quan tâm đến nó vì mục đích cá nhân. Rất nhiều trong số những phương pháp

giải quyết vấn đề được mô tả ở đây có thể áp dụng cho mọi người ở mọi vị trí công việc mà không hề ưu ái cho những người gạo cội/nói nhiều/có động cơ cao hơn. Sự tham gia của họ sẽ cuốn họ vào quá trình làm việc tiếp theo và từ chối quyền thay đổi kết quả của họ một cách hữu hiệu, bởi vì họ đã là một thành viên của nhóm và đã đồng ý về cách thực hiện việc đó (và có rất nhiều nhân chứng đã chứng kiến họ đồng ý!).

■ Tư vấn: Ngay từ đầu hãy tập hợp tất cả những người có thể sẽ bị ảnh hưởng bởi giải pháp/sự thay đổi mà bạn đề xuất, sau đó sử dụng phương pháp Phân tích vùng tác động để khám phá những điều có thể giúp đỡ/cản trở việc triển khai giải pháp của bạn. Bằng cách này, những người bị ảnh hưởng sẽ không có quyền nói rằng không ai hỏi ý kiến họ. Dĩ nhiên, nếu ngay từ đầu bạn đã cho họ tham gia vào quá trình sáng tạo giải pháp, khi đó họ đã mất đi quyền lợi đó rồi!

■ Sự đồng tình của lãnh đạo: Cần đạt được sự đồng tình từ lãnh đạo ngay từ đầu. Bạn hãy để họ tham gia vào quá trình giải quyết vấn đề hoặc làm việc với họ giữa các giai đoạn phác thảo và triển khai giải pháp của bạn.

■ Tính toán thời gian: Hãy để ý tới thời gian. Mọi người dễ mệt mỏi với những thay đổi liên tục. Hãy chờ tới thời điểm hợp lý để đưa ra ý tưởng của bạn, đừng để bị cuốn đi bởi nhiệt huyết chỉ vì đây là điều bạn cực kỳ muốn làm.

■ Bối cảnh: Hãy giải thích đầy đủ bối cảnh của giải pháp. Khi mọi người hiểu tại sao điều đó là cần thiết, khả năng cao là dù họ không ủng hộ nó, ít nhất họ cũng không ngáng đường và sẽ để cho điều đó được triển khai.

■ Hãy nói chuyện với họ như những người lớn với nhau: Đừng ra vẻ hạ cố với mọi người. Thường trong những giai đoạn chuyển đổi, những người quản lý và lãnh đạo sẽ sử dụng thái độ bề trên và đối xử với nhân viên như những đứa con ngu ngốc. Nếu bạn thường có các cuộc nói chuyện nghiêm túc với nhân viên của mình, sự thay đổi sắp tới sẽ không khiến họ ngạc nhiên, và ngay cả khi kết quả từ sự

thay đổi có thể khó chấp nhận, sẽ dễ dàng để giải thích cho họ hơn khi bạn đã có (và giữ vững) mối quan hệ tôn trọng với nhân viên của mình.

■ Chuyển chiến lược thành thực tiễn: Hãy nhớ rằng sự thay đổi trong chiến lược sẽ cần được áp dụng vào thực tế. Nếu bạn giữ chức vụ tương đối cao, có thể bạn sẽ có những cuộc trò chuyện kín về chiến lược mà các nhân viên của bạn không được tham gia vào. Nhân viên của bạn sẽ phải chịu đựng hậu quả từ những cân nhắc chiến lược, mặc dù họ không được tham gia vào quá trình và có lẽ cũng chẳng biết lý do tại sao một số quyết định cụ thể được đưa ra. Hãy giải thích cho họ một cách thiết thực. Hãy ưu tiên những câu hỏi như: "Anh có thể giúp tôi hiểu thêm về điều này không?" và "Điều này có ý nghĩa gì trong thực tiễn?"

■ Lên kế hoạch: Hãy lập kế hoạch triển khai cho giải pháp của bạn. Kế hoạch này cần phải càng khắt khe càng tốt nhằm tránh mắc phải sai lầm khi khởi động (đồng thời tránh mất đi sự tín nhiệm).

■ Giảm nhẹ vấn đề: Nên nhớ rằng hầu hết nhân viên của bạn đều không lo sợ trước sự thay đổi, mà họ sẽ khá lãnh đạm. Đừng "chuyện bé xé ra to" nếu sự thay đổi không có ảnh hưởng lớn đối với nhân viên hoặc đồng nghiệp của bạn. Sự thay đổi này quan trọng với bạn, nhưng có thể nó gây ra rất ít ảnh hưởng tới họ. Làm nhặng xị vấn đề chỉ khuấy động và làm cảm xúc bùng phát thay vì giúp cho họ bình tĩnh.